

CESAR SANSON

O FEITIÇO DA ORGANIZAÇÃO
NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO

CURITIBA
2002

CESAR SANSON

**O FEITIÇO DA ORGANIZAÇÃO
NOVAS RELAÇÕES DE TRABALHO – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Sociologia, Curso de Pós - Graduação em Sociologia das Organizações, do Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Profª. Orientadora: Benilde Maria Lenzi Motim

**CURITIBA
2002**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA
Rua General Carneiro, 460 - 9º andar-sala 907 Fone e fax : 360-5173

PARECER

Os Membros da Comissão Examinadora designados pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, para realizar a arguição da Dissertação do aluno CÉSAR SANSON, sob o título “O FEITIÇO DA ORGANIZAÇÃO: novas relações de trabalho – um estudo e caso” para obtenção do Título de Mestre em Sociologia, ...Aprovado... o candidato com conceito “.....A.....” sendo-lhe conferidos os créditos previstos na regulamentação do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, completando assim todos os requisitos necessários para receber o **Título de Mestre**.

Curitiba, 19 de agosto de 2002.

Profª Drª Benilde Maira L. Motim – orientadora (UFPR) Benilde M.L. Motim

Prof. Dr. Osvaldo Heller da Silva (UFPR) Osvaldo Heller da Silva

Profª Drª Liana M. F. Carleial (UFPR) Liana Carleial

DEDICATÓRIA

Para José Aparecido Oliveira (Cido).
Um trabalhador que nunca
se deixou enfeitiçar.

“Eu te darei todo o poder e a riqueza desses reinos, porque, tudo isso, foi entregue a mim, e posso dá-lo a quem eu quiser. Portanto, se te ajoelhares diante de mim, tudo isso será teu” (Lc 4, 6-7)

AGRADECIMENTO

Dentre as pessoas e organizações que contribuíram com esta dissertação, começo agradecendo ao amigo e companheiro Inácio Neutzling. Agradeço pelo incentivo para que retornasse a estudar, pelo rigor na reflexão e busca de qualidade na produção do que se faz. Mas, sobretudo, sou grato pela iniciação à reflexão teórica do extraordinário e fantástico 'mundo do trabalho'. Na mesma perspectiva, agradeço muitíssimo ao companheiro e amigo José Dari Krein, com quem pude travar as mesmas discussões ao longo dos últimos anos.

Outras pessoas muito me ajudaram no percurso desse trabalho. Entre elas, agradeço ao André Langer, a Dorli Hofstaetter e a Aline Giovanna Sanson, amigos, que contribuíram revendo e sugerindo correções; aos colegas de mestrado Nádia e Amadeu que sempre me incentivaram; ao Prof. Osvaldo Heller da Silva e à Profª Olga Lucia C. Firkowski pelas contribuições ao trabalho e, especialmente, a minha orientadora, a Profª Benilde M. Lenzi Motim, pela serenidade na condução de sua orientação e pelas importantes sugestões feitas.

Agradeço ainda ao Centro de Pesquisa e Apoio aos Trabalhadores – CEPAT - organização em que eu trabalho e que é responsável por parte considerável dos conhecimentos que adquiri e o tempo que proporcionou para que eu pudesse me dedicar a este trabalho. Faço também um agradecimento à Inepar e em especial ao presidente de sua Fundação, o Sr. Renato Requião Munhoz da Rocha, pela solicitude em fornecer todas as informações pedidas. Quero também manifestar gratidão à Universidade Federal do Paraná (UFPR), pela excelência acadêmica e que, por ser pública, tornou possível minha pós-graduação.

Concluindo, faço referência aqui – sem citar nomes - a centenas de trabalhadores e trabalhadoras que conheci ao longo de minha vida, na Pastoral Operária, na Oposição Sindical Metalúrgica, na Central Única dos Trabalhadores, no Partido dos Trabalhadores; organizações essas em que trabalhei e muito aprendi. O substrato das lutas travadas com generosidade por essas pessoas está indiretamente presente neste trabalho.

Finalmente lembro a Moema, o Tobias e o Tomas. A vocês três, obrigado pelo carinho.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E LISTA DE SIGLAS.....	xi
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUÇÃO.....	01
CAPÍTULO 1 - A RADICAL MUDANÇA NO MUNDO DO TRABALHO.....	06
1.1. INTRODUÇÃO.....	06
1.2. A GRANDE TRANSFORMAÇÃO DO CAPITALISMO.....	08
1.2.1 A Mutação do Trabalho.....	09
1.2.2 Um novo fenômeno: a flexibilização do trabalho.....	10
1.2.3 A Revolução Informacional.....	17
1.2.4 O impacto da revolução informacional no mundo do trabalho.....	21
1.3. CONHECIMENTO – ELEMENTO CHAVE NO NOVO PROCESSO PRODUTIVO.....	29
1.4. A CONCENTRAÇÃO DO CAPITAL PRODUTIVO.....	31
1.5. A FORÇA AVASSALADORA DO MERCADO FINANCEIRO.....	33
CAPÍTULO 2 – DO TAYLORISMO-FORDISMO AO TOYOTISMO, OU AINDA, DO PROCESSO DE TRABALHO PADRONIZADO AO PROCESSO DE TRABALHO FLEXÍVEL, E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO.....	36
2.1. INTRODUÇÃO.....	36
2.2. O TAYLORISMO-FORDISMO: A PRODUÇÃO PADRONIZADA.....	37
2.3. O TOYOTISMO – A PRODUÇÃO FLEXÍVEL.....	47

2.4. DO PROCESSO PRODUTIVO PADRONIZADO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL – QUADRO COMPARATIVO.....	60
2.5. O NOVO PADRÃO ORGANIZACIONAL.....	62
2.6. A ALQUIMIA ORGANIZACIONAL – A BUSCA DO CONSENTIMENTO.....	73
CAPÍTULO 3 - INEPAR. UMA ORGANIZAÇÃO CONECTADA ÀS TRANSFORMAÇÕES MUNDIAIS.....	80
3.1. INTRODUÇÃO.....	80
3.2. A HOLDING INEPAR – UMA GLOBAL PLAYER.....	81
3.3. AS EMPRESAS DO GRUPO.....	82
3.3.1 Inepar S/A Indústria e Construções.....	83
3.3.2 Inepar Telecom	84
3.3.3 Inepar Energia S/A.	85
3.4. PARCEIROS GLOBAIS E PARCEIROS TECNOLÓGICOS.....	86
3.5. HOLDING INEPAR – UMA BREVE CRONOLOGIA E SUA CARACTERIZAÇÃO.....	87
3.6. A UNIDADE EM ESTUDO – SIEMENS METERING.....	90
3.6.1 A Empresa.....	91
3.6.2 Histórico.....	91
3.6.3 O Perfil Funcional.....	94
3.6.4 O Processo de Organização de Trabalho.....	95
3.6.5 Siemens Meterings – A Empresa que ‘Deu Certo’. Uma Nova Concepção da Relação Trabalho-Capital em Geração.....	99
CAPÍTULO 4 - O PROGRAMA QUERO-QUERO.....	105
4.1. INTRODUÇÃO.....	105
4.2. O PROGRAMA QUERO-QUERO.....	105
4.3. AS IDÉIAS FORÇAS E OS PROGRAMAS.....	109
4.3.1 A Comunicação.....	110
4.3.2 A Cultura e a Educação.....	117
4.3.3 O Comprometimento e a Motivação.....	122
4.4. COLABORADORES – UM NOVO CONCEITO OU UMA FORMA SOFISTICADA DE SEDUZIR?.....	128
CAPÍTULO 5 - O FEITIÇO DA ORGANIZAÇÃO.....	131
5.1. INTRODUÇÃO.....	131
5.2. O MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	132
5.3. COMENTANDO O PROCESSO PRODUTIVO. UMA ABORDAGEM.....	137

CRÍTICA.....	
4. O PADRÃO ORGANIZACIONAL APLICADO.....	142
5. O PADRÃO TECNOLÓGICO APLICADO.....	146
6. A EMPRESA A PARTIR DOS TRABALHADORES.....	150
6.1 O programa 'Quero-Quero'. Recuperando sua proposta.....	150
6.2 A 'fala' dos trabalhadores.....	151
6.3 Onde fica o sindicato?.....	163
7. COMENTANDO A FALA DOS TRABALHADORES.....	166
8. A MAGIA DA ORGANIZAÇÃO.....	173
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	176
BIBLIOGRAFIA.....	180
NEXOS.....	187
ABELA 02 – Cronologia da holding INEPAR	188
– QUESTIONÁRIOS APLICADOS	194
QUESTIONÁRIO 1 – Aplicado aos trabalhadores.....	194
QUESTIONÁRIO 2 – Aplicado ao Departamento de Recursos Humanos da Liemens Metering.....	197
MODELO PARA A ENTREVISTA NÃO DIRETIVA – Aplicado aos trabalhadores.....	199

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – OIT e da OCDE	25
TABELA 02 - Cronologia da holding INEPAR	187
TABELA 2.A – Aspectos em que a empresa mais insiste, relacionados ao processo produtivo.....	152
TABELA 3.B – O significado do conceito colaborador.....	154
TABELA 4.C – Acerca do programa ' <i>quero-quero</i> ', o que mais gosta e por quê?.....	157
TABELA 5.D – Respostas a entrevistas (E) e questionários fechados (Q).....	160

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Modelos de organização do trabalho	60
QUADRO 2 – O QUERO DA EMPRESA / O QUERO DO EMPREGADO	107
QUADRO 3 – 5 S - 5 A INEPAR	124

SIGLAS

ANEEL.....	Agência Nacional de Energia Elétrica
BIRD.....	Banco Mundial
CAD.....	Computer Aided Design
CAF.....	Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles
CAM.....	Computer Aided Manufacturing
CCQ.....	Círculos de Controle de Qualidade
CELPA.....	Centrais Elétricas do Pará
CEMAT.....	Centrais Elétrica do Mato Grosso
CIC.....	Cidade Industrial de Curitiba
CLP.....	Controladores lógicos programáveis
CNC.....	Comando numérico computadorizado
COPEL.....	Companhia Paranaense de Energia Elétrica
DASP.....	Departamento Administrativo do Serviço Público
ELCOM.....	Indústria e Comércio de Materiais Elétricos
ENCO.....	Engenharia e Comércio
FGV.....	Fundação Getúlio Vargas
FIEP.....	Federação das Indústrias do Paraná
FMI.....	Fundo Monetário Internacional
G-7.....	Grupo dos sete países mais ricos
GE.....	General Eletric
GLOBALTELECOM.....	Global Telecomunicações
IESA.....	Internacional de Engenharia
INEBRASA.....	Indústrias Eletromecânicas Brasileiras
INELCO.....	Industrias Elétricas e Comércio
INEPAR.....	Indústrias Eletromecânicas do Paraná
INEPAR MASTEC S/A.....	Sistemas de Telecomunicações
INEPAR TELECOM.....	Inepar Telecomunicações
INEPAR-FEM.....	Equipamentos e Montagem

INEPLAN.....	Serviços de Planejamento
JIT.....	Just-in-time
MASA.....	Medidores Argentinos Sociedade Anônima
MASTEC.....	Empresa de Infraestrutura em telecomunicações
NORDON.....	Indústrias Metalúrgicas
NTI.....	Novas Tecnologias de Informação
OCDE.....	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT.....	Organização Internacional do Trabalho
OMC.....	Organização Mundial do Comércio
PAMI.....	Plano de Assistência Médica da Inepar
PIB.....	Produto Interno Bruto
PLR.....	Participação nos Lucros e Resultados
POLITEL.....	Equipamentos Elétricos
SDS.....	Social Democracia Sindical
SELETROAR.....	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Eletroeletrônicas
SERCOMTEL.....	Serviço de Comunicações Telefônicas de Londrina
TEKNERGIA.....	Projetos Técnicos de Engenharia e Representações Comerciais
TLEMAR.....	Tele Norte Leste Participações
TQC.....	Controle de Qualidade Total
VTV.....	Televisão a Cabo

RESUMO

Esta dissertação se insere no campo da chamada sociologia do trabalho, e tem como aspiração a compreensão e o entendimento da mudança que se processa no mundo do trabalho e dos seus elementos inovadores; aqueles que mesmo não hegemônicos, são anunciadores da nova dinâmica que se instaura e aos poucos vai se impondo. A nossa opção para o estudo, análise e exame da mudança que se processa no 'novo' mundo do trabalho, se dá através de um estudo de caso no qual o objeto de pesquisa é uma organização fabril, a Siemens Metering, uma unidade da holding Inepar. A dissertação parte da conjectura de que a organização estudada é tributária da grande mudança que se processa no capitalismo nesta transição do século e, particularmente no que se refere à mudança do trabalho. Acreditamos que a organização – objeto de nossa pesquisa – condensa em seu *microcosmo* a mudança que se percebe no *macrocosmo* da feérica transformação da realidade fabril.

ABSTRACT

This dissertation deals with the field of the so called labor sociology, and it aims at knowing and understanding the transformation that occurs in the world of labor, as well as of its innovative elements; those which, even if not hegemonic, announce the new dynamics that are being established and, little by little, applied. Our option for the study, analysis and exam of the transformation occurring in the 'new' world of labor is carried out by means of a case study in which the research object is an industrial organization, Siemens Metering, an unit of the INEPAR holding. The dissertation starts from the assumption that the surveyed organization is tributary to the big change that is being processed in capitalism in the present transition of the century, with a specific reference to changes in labor. We believe that the organization – object of our research – condenses in its *microcosm* the transformation that is noticed in the *macrocosm* of the startling changes in industrial reality.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade, acontecimentos socioeconômicos provocaram abruptas mudanças nas sociedades. Notadamente, um desses acontecimentos foi a revolução industrial¹ que ao final do século XVIII, inaugurou um novo período histórico nas relações sociais. Essa revolução alterou significativamente o modo produtivo, reorganizou socialmente o trabalho e conferiu um novo dinamismo à sociedade. Os fundamentos básicos oriundos da revolução industrial - o parcelamento do trabalho, a instituição do trabalho assalariado, a dominação do capital sobre o trabalho, o surgimento do movimento operário, o estabelecimento do contrato social, entre outros - perduram até hoje.

Entretanto, essa realidade está se estilhaçando. Um novo momento histórico se apresenta. Uma profunda e substancial mudança impacta a sociedade. Ao conjunto dessa mudança se identificou o fenômeno da globalização - para alguns mundialização -, que vem conferindo à sociedade e, particularmente ao capitalismo, uma nova dinâmica. No que diz respeito ao trabalho, a mudança em curso se assemelha ao significado da revolução industrial quando de sua instauração. O efeito foi devastador para a sociedade de sua época. É nossa interpretação que vivemos um período da mesma magnitude. O mundo do trabalho muda rapidamente

¹ - Segundo os historiadores houve pelo menos duas revoluções industriais: a Primeira, no final do século XVIII, caracterizada por novas tecnologias, como a máquina a vapor, a fiadeira, que promoveram a substituição das ferramentas pelas máquinas. A Segunda, aproximadamente 100 anos depois (final do século XIX), destacou-se pelo desenvolvimento da eletricidade, do motor à combustão, dos produtos químicos, da fundição do aço e pelo início de tecnologias de comunicação com a difusão do telégrafo e a invenção do telefone. São consideradas revoluções porque transformaram os processos de produção e distribuição, criaram novos produtos, aumentaram a produtividade e incidiram numa reorganização social do trabalho e nas relações sociais. Em síntese, mudaram as sociedades. Deixaram para trás um modelo - uma forma e uma visão - de vida e de mundo que não volta mais.

e dos seus escombros um novo mundo do trabalho irrompe, ainda nebuloso, porém portador de novos significados e novas realidades.

Esta dissertação – que se insere no campo da chamada sociologia do trabalho - tem como aspiração à compreensão e o entendimento dessa mudança que se processa no mundo do trabalho e dos seus elementos inovadores; aqueles que, mesmo não hegemônicos, são anunciadores da nova dinâmica que se instaura e aos poucos vai se impondo.

A nossa opção para o estudo, a análise e o exame da mudança que se processa no 'novo' mundo do trabalho se dará através de um estudo de caso, cujo objeto de pesquisa é uma organização fabril: a Siemens Metering, uma unidade da holding Inepar.

A dissertação parte da conjectura de que a organização estudada é tributária da grande mudança que se processa no capitalismo nesta transição do século e, particularmente, no que se refere à mudança do trabalho. Acreditamos que a organização – objeto de nossa pesquisa – condensa em seu *microcosmo* a mudança que se percebe no *macrocosmo* da feérica mudança da realidade fabril.

Interessa-nos, sobretudo, a partir do estudo da organização em questão, apreender os novos aspectos que estão sub-reptícios à organização da nova realidade do trabalho fabril. Não apenas os elementos vinculados ao novo paradigma produtivo, à nova forma de se organizar o processo de trabalho, mas especialmente, os aspectos subsumidos na 'nova' relação capital-trabalho.

As hipóteses que orientam o nosso trabalho são as seguintes: primeira, a organização Siemens Metering é tributária das mudanças do capitalismo que se iniciaram no último quartel do século XX, ou seja, ela intuiu a mudança em curso e a acompanhou. Do ponto de vista do padrão tecnológico, soube incorporar a revolução

informacional e, sob a perspectiva do padrão organizacional, alterou seu processo produtivo, passando de um processo de trabalho padronizado para um processo de trabalho flexível. Nesta perspectiva, realizou uma agressiva reestruturação produtiva para se tornar competitiva, ao mesmo tempo em que se associou à nova dinâmica produtiva mundial, realizando parcerias globais.

Segunda, a empresa em estudo sustenta que entre o trabalho e o capital não há incompatibilidade. Para dar consecução a essa sua assertiva, criou o programa *'quero-quero'*, um programa que propõe a inauguração de novas relações de trabalho. Dessa política gerencial da empresa, surgirá o conceito *'colaborador'* que pretende substituir a figura do empregado e/ou funcionário.

Terceira hipótese, as mudanças intrafirma, em que pese o discurso da empresa, não romperam com a lógica da subsunção do trabalhador ao capital, porém conseguiram *'capturar'* os trabalhadores para o seu projeto que, ao final, resulta em melhor performance de produtividade e qualidade. Depreendemos dessa hipótese que a organização logrou criar uma cultura própria que enredou os trabalhadores, a que denominamos de *'feitiço'*.

A busca do aferimento a essas hipóteses será desenvolvida em cinco capítulos. No primeiro capítulo, procuramos mostrar as principais características que encerram a grande transformação que se opera no capitalismo, com destaque para a mudança no mundo do trabalho. No segundo capítulo, abordamos a mudança do paradigma produtivo tendo como referência as escolas clássicas de organização do trabalho: o fordismo e o toyotismo. O interesse aqui, atinente aos dois capítulos iniciais, é vislumbrar se a Siemens Metering acompanhou a dinâmica concernente à mudança do capitalismo e, subseqüente, ao mundo do trabalho. No capítulo três, focalizamos a organização, objeto da nossa pesquisa. Descrevemos sua

caracterização e detalhamos a Unidade em estudo, seu histórico, seu perfil e a forma como organiza o seu processo de trabalho. No capítulo quatro, descrevemos o programa '*quero-quero*' que sugere uma nova concepção na relação capital-trabalho, em torno do qual se criou o conceito de 'colaborador'.

O modelo de organização do trabalho na empresa e a análise de se o mesmo é portador das mudanças manifestas nos capítulos anteriores é abordado no capítulo cinco. Ainda neste capítulo, procuraremos apreender como os trabalhadores vivenciam as supostas mudanças, como vêem as políticas da empresa tendo como referência o programa '*quero-quero*' e passamos a tecer comentários acerca da nossa interpretação sobre o que denominamos de 'feitiço' da organização. Concluindo, apresentamos as considerações finais.

A metodologia que utilizamos em nosso trabalho consiste em uma fundamentação teórica, sobretudo encontrada nos dois primeiros capítulos, e na pesquisa de campo que envolve o objeto da pesquisa, a Siemens Metering, como manifestação concreta do marco teórico.

A pesquisa de campo consistiu em: a) entrevistas realizadas com trabalhadores da empresa, dirigentes e liderança sindical; b) questionários aplicados; c) visita ao chão de fábrica e d) leitura de extenso material da empresa. Ao todo foram entrevistados doze trabalhadores (do total, sete em suas residências e cinco na própria empresa) e a outros onze foi aplicado um questionário. O roteiro da entrevista e o questionário encontram-se nos anexos. Da direção da empresa, foi entrevistado o principal idealizador do programa '*quero-quero*', ex-dirigente da Siemens Metering e atual presidente da Fundação Inepar. Entrevistamos ainda o diretor do Departamento de Recursos Humanos da Siemens Metering, o Coordenador Técnico Administrativo (o gerente) da linha de produção da empresa e

o presidente do Sindicato - SELETROAR. Realizamos ainda duas visitas ao chão de fábrica para conhecer a organização do trabalho na linha de produção; processo de trabalho esse descrito no capítulo três.

Finalmente, destacamos que as reflexões e as considerações contidas neste trabalho são também tributárias do percurso do autor realizado nestes últimos anos. Percurso esse, realizado na militância do movimento operário e na reflexão sobre o mesmo. Muitas das intuições e insight aqui presentes se devem ao convívio com trabalhadores e trabalhadoras, às suas organizações e à conversas com colegas que têm se dedicado à tarefa de compreender os caminhos das lutas dos trabalhadores. Nesta perspectiva, o trabalho – em que pese a busca pelo rigor acadêmico - assume a parcialidade de quem coloca em processo a sua reflexão a partir de um lugar social determinado.

CAPÍTULO I - A RADICAL MUDANÇA NO MUNDO DO TRABALHO

1.1. INTRODUÇÃO

A realidade do mundo do trabalho se alterou profundamente nos últimos anos, particularmente e mais incisivamente a partir dos anos 80. Expressões anteriormente desconhecidas, como desregulamentação, flexibilização, terceirização, se incorporaram definitivamente à agenda do mundo do trabalho. A manifestação mais notória dessa substancial mudança se evidencia no que comumente passou a se denominar de precarização do trabalho. Outra manifestação da percepção de que as coisas mudaram é a crise do emprego. Não se trata de mais uma crise conjuntural, mas da percepção de que é algo estrutural.

Categorias, compreensões e certezas se liquidificaram (BAUMAN, 1999). Vivemos uma 'revolução'² que alterou significativamente o modo produtivo e está (des)organizando o mundo do trabalho que conhecíamos. Esta mudança está associada à globalização que vem conferindo à sociedade e, particularmente ao capitalismo, uma nova dinâmica. A globalização³ - alguns autores preferem utilizar a

² - Nos referimos aqui à revolução informacional, também conhecida como revolução tecnológica e 3ª revolução industrial.

³ - O conceito designa um conjunto de mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais que ocorreram no mundo a partir dos anos oitenta. Como características importantes desse fenômeno destacam-se a redução de barreiras para o comércio exterior, a formação de blocos econômicos e o imediato acesso de informação em qualquer parte do mundo a partir da rede mundial de computadores – a Internet.

expressão mundialização⁴ -, se manifesta na sociedade por duas vertentes principais: primeiro, através do incremento do mercado financeiro e, segundo, através do reordenamento do aparelho produtivo.

Essa mudança se fez possível – não apenas, mas principalmente – em função do aparecimento da revolução informacional, também chamada de revolução tecnológica e até mesmo de terceira revolução industrial. É essa revolução que imprimiu uma nova configuração ao capitalismo e, destarte, à organização política e econômica do conjunto da sociedade. É ela que possibilita o surgimento de um novo paradigma produtivo que incide sobremaneira nas relações produtivas, e em uma nova maneira de organizar o trabalho humano.

Neste capítulo procuraremos destacar as principais características da mudança do capitalismo. Partimos da convicção de que, para se obter uma maior compreensão do objeto da pesquisa, se faz necessário o entendimento dessas características, uma vez que a empresa que estudamos é tributária da transformação que acontece no capitalismo.

⁴ - 'A globalização é um fato, mas também é uma ideologia. O termo dissimula a complexidade da nova ordem internacional' (Mattelart, A.). 'São raros os termos econômicos tão impregnados de ideologia quanto a palavra globalização. Trata-se de uma palavra-chave que constitui hoje em dia verdadeiro slogan das organizações econômicas internacionais. No alvorecer do século XXI, a globalização constituiria a própria expressão da modernidade, notadamente por ser o resultado das forças do mercado, finalmente liberadas, pelo menos parcialmente, das correntes nocivas com que o Estado lhes manietou durante meio século' (Chesnais, F.). 'Falamos de mundialização ou de globalização como se ambos os termos tivessem o mesmo sentido; ora, eles são tão diferentes quanto o são uma descrição e uma ideologia' (Touraine, A.) As citações são de Neutzing, I. no artigo '*Elementos para Análise de Conjuntura. A Financeirização do Mundo – Algumas considerações sobre a mundialização do capital*'. In: *Convergência* (Rio de Janeiro), n. 298, dezembro 1996, p. 635-636.

1.2. A GRANDE TRANSFORMAÇÃO DO CAPITALISMO

O último quartel do século XX imprimiu um novo feitiço à sociedade global. O capitalismo passou por uma profunda reestruturação, ainda inacabada, porém suficiente para amalgamar novas marcas. Essa reestruturação se distingue por algumas características: pelo fortalecimento do capital frente ao Estado, manifestadamente perceptível na integração global dos mercados financeiros; na erosão do Estado-Nação e o seu (re)direcionamento para desfazer o 'contrato' do bem-estar social; na concorrência econômica global acompanhada pela descentralização das empresas com o objetivo de globalizar sua produção para aumentar seus ganhos; na formação de blocos econômicos; no papel - e lugar - da política que sofre um processo de fragilização e na profunda reestruturação do mundo do trabalho. Temos ainda, do ponto de vista cultural, uma redefinição do papel das instituições.

Trata-se de uma profunda reviravolta, ou ainda se quisermos, para usar uma expressão cara a Polanyi⁵, de uma 'grande transformação'. Grande naquilo que traz de inflexões nos diferentes campos sociais. Vivemos uma nova situação histórica que não se resume a mudanças estruturais. Essa "grande transformação sócio-econômica é acompanhada, sustentada e articulada por uma grande transformação ético-cultural. Noções, conceitos, categorias e interpretações são subvertidas. Os tipos de vida coletiva existentes até hoje parecem, rapidamente, se esgotar" (NEUTZLING, 1996:

⁵ - Karl Polanyi é autor da obra *A Grande Transformação*, publicada pela ed. Campus, 2000, São Paulo. Polanyi - ao contrário de Marx para quem a economia ocupa lugar central e serve de infra-estrutura para interpretar o conjunto da sociedade e propõe nos marcos da 'ciência econômica' substituir a economia burguesa e ideológica por uma economia científica e de esquerda -, acredita que a economia como disciplina não interpreta a sociedade, mas sim a conforma. Trata-se, portanto, para Polanyi, de desmistificar o papel central da economia que se autonomizou do conjunto da sociedade, se tornou 'auto-regulável', pretendendo tudo dominar. A 'Grande Transformação' que se processou no capitalismo foi a capacidade desse em 'antropologizar' a sociedade a partir da economia de mercado e de todos passarem a utilizá-la como referencial teórico.

322b). Apresentamos – na sequência - as principais manifestações do abaloamento à ordem anteriormente existente.

Entre algumas características que denotam a nova configuração do capitalismo mundial, destacamos: a mutação do trabalho, a revolução informacional, a emergência do mercado financeiro, o conhecimento como elemento chave no 'novo capitalismo', a concentração do capital produtivo.

1.2.1. A Muta  o do Trabalho

Uma primeira grande característica da mudança do capitalismo – nessa transi  o de século -    expressa pela profunda e substancial muta  o no mundo do trabalho. Perplexos, percebemos que “redescobrimos com angústia uma realidade que, habituados com o crescimento econômico, com o quase-pleno emprego, com os progressos da integra  o e com a generaliza  o das prote  o  es sociais, acreditávamos esconjurada: a existência, novamente, de ‘inúteis para o mundo’⁶, pessoas e grupos que se tornaram supranumerários diante da atualiza  o das competências econômicas e sociais” (CASTEL, 1998: 32).

Afirma CASTEL que a situa  o atual    marcada pela desestrutura  o da condi  o salarial. O desemprego em massa, a instabilidade das situa  o  es de trabalho, o trabalho precário e o desmantelamento da prote  o   social criam novas categorias de pessoas: os supranumerários, os inempreg  veis, os desfilia  dos, os

⁶ - A expressão ‘inúteis para o mundo’ está associada    sociedade dos ricos na Idade Média que intitulavam os sem-trabalho de vagabundos. Os vagabundos, em uma sociedade que propugnava que todos tivessem algum pertencimento territorial, significava uma ‘mancha social’. Na época era um personagem totalmente visível, porque desterritorizado. O vagabundo acumulava a desvantagem de estar fora do trabalho e fora da ordem da sociabilidade. Ele se torna – então - um inútil para o mundo (autos da condena  o de Colin Lenfant, servente de pedreiro, vagabundo que reconheceu ter roubado em Paris: “Era digno de morrer como inútil para o mundo, isto   , ser enforcado como ladrão”, registros criminais do Château de la Bastille, citado in B. Geremek, *L  s marginaux parisiens aux XIV  me et XV  me si  cles*) – Cf. Castel (1998: 119-143).

desvalidos, os dissociados, os desqualificados, os supérfluos. - Os 'inúteis para o mundo'. O sociólogo francês comenta que a sociedade, hoje, é marcada por três 'zonas de coesão social': os integrados, trabalhadores estáveis; os vulneráveis, trabalhadores em situação de 'risco' e os desfilados, trabalhadores que estão fora da sociedade salarial.

Estamos diante de uma combinação explosiva: o desemprego em massa e o surgimento da 'flexibilização do trabalho'. Essa é, sem dúvida, uma primeira e grande manifestação da mutação que se processa no mundo do trabalho. As suas razões analisaremos na sequência. A outra manifestação – associada à primeira – que impacta profundamente a organização social do trabalho está relacionada à revolução informacional, a qual também analisaremos. Acreditamos que esses dois aspectos, a flexibilização do trabalho e a revolução informacional – entre outros – nos ajudam a compreender a mutação que se processa no trabalho.

1.2.2. Um novo fenômeno: a flexibilização do trabalho

A flexibilização do trabalho constitui um movimento crescente, pelo menos nas últimas duas décadas, e se caracteriza por três principais aspectos. O primeiro, diz respeito à desintegração do assalariamento, como veremos. O segundo aspecto se relaciona com a crise do chamado processo de produção padronizado e com a irrupção do processo de produção flexível. Particularmente, essa caracterização será abordada em um capítulo à parte dada sua importância no que se refere ao nosso

objeto de pesquisa. Finalmente, um último aspecto da flexibilização do trabalho está vinculado ao que vem se denominando de desregulamentação do aparelho normativo das leis que sustentavam um determinado 'tipo' de organização do trabalho.

Relacionado ao primeiro aspecto, a crise do assalariamento, citávamos anteriormente CASTEL, para quem o núcleo da questão social hoje seria a existência, novamente, de 'inúteis para o mundo'. O ressurgimento dessa realidade para ele é um paradoxo, uma vez que foram necessários séculos de sacrifícios, de sofrimentos e de exercícios de coerção – a força da legislação e dos regulamentos – para constituir a civilização do trabalho que se impõe sob a condição do assalariamento. O assalariamento – essa construção histórica, diz CASTEL, se tornou a 'porta' de ingresso para a sociedade. Agora – e essa é a perplexidade - tudo isso se esvaece. O surgimento da nova questão social - o desemprego em massa, a instabilidade das situações de trabalho, o trabalho precário e o desmantelamento da proteção social criam novas categorias de pessoas: os supranumerários. A sociedade se encontra ameaçada pela fragmentação.

O que se encontra ameaçado é a construção da visão do trabalho reconhecido como fonte da riqueza social.

A ascensão repentina espetacular, do trabalho, passando do último lugar, da situação mais desprezada, ao lugar de honra e tornando-se a mais considerada das atividades humanas, começou quando Locke descobriu no trabalho a fonte de toda propriedade; prosseguiu quando Adam Smith afirmou que o trabalho é a fonte de toda riqueza; atingiu seu ponto culminante no 'sistema de trabalho' de Marx, em que o trabalho se tornou a fonte de toda produtividade e a expressão da própria humanidade e do homem. (CASTEL, 1998: 230, citando Hannah Arendt).

CASTEL afirma que a verdadeira descoberta que o século XVIII promove, não é a da necessidade do trabalho mas, sim, a da necessidade da liberdade do trabalho. Junto com este movimento de liberalização do mercado e do trabalho há uma redefinição do papel do Estado. Trata-se da constituição do Estado mínimo que deve garantir, aos que se entregam livremente ao trabalho, que o jogo dos interesses do mercado possa se expressar livremente. Para a ideologia liberal – na reflexão do autor - a liberdade de trabalho deve libertar também a iniciativa privada, o gosto pelo risco e pelo esforço, o sentido da competição. A ruptura com a sociedade estamental, de status, de condições, regida pelas tutelas, é total. Na transição entre os dois mundos, uma nova definição do trabalho vai se impondo e permite o advento do 'novo regime' oposto ao 'antigo regime'. Para tanto, é preciso superar a destruição dos dois modos de organização do trabalho até então dominante: o trabalho regulado (das corporações de ofício – as jurandes)⁷ e o trabalho forçado (o modelo da corvêia)⁸. Portanto, o livre acesso ao trabalho e a instituição de um livre mercado do trabalho marcam o advento de um mundo social racional por meio da destruição da ordem social arbitrária da antiga sociedade. Neste momento histórico inaugura-se um novo conceito que triunfará nos próximos séculos: o direito inalienável ao trabalho. Está em gestação a criação de duas categorias: empregados e empregadores, cujas posições na sociedade doravante passam a se complementar nesta nova visão de mundo.

⁷ - Sistema pelo qual as corporações de ofício asseguram o monopólio da produção. A unidade de base desse modo produtivo é o ofício constituído pelo mestre artesão, proprietário de suas ferramentas, de um ou dois empregados - os companheiros - e de um ou dois aprendizes. Os companheiros são os únicos remunerados, vistos que os aprendizes não são remunerados pela aprendizagem. Presume-se que os aprendizes se tornem companheiros e estes se tornem mestres. Este tipo de assalariamento, por excelência, dos companheiros, é transitório, uma vez que o ideal da situação salarial é sua auto-abolição.

⁸ - A corvêia é o que deve um arrendatário a seu senhor, ou seja, trabalhar um certo número de dias na atividade senhorial e neste sentido, este modelo se opõe à condição de assalariado: não é uma atividade remunerada, ela marca uma dependência pessoal do tipo servidão e sucede à escravidão. A conversão da corvêia é o resgate de uma submissão: o arrendatário se torna livre para organizar seu trabalho, porém, como sua lavoura é insuficiente para a provisão familiar, ele irá alugar seu trabalho para o senhor. Tal parece ser a origem da condição de assalariado no meio rural.

Deixar frente a frente, sem mediação, os interesses diferentes se completarem ou se enfrentarem, constitui a principal condição da transformação do mundo do trabalho que se opera. (CASTEL, 1998: 211-264).

A partir de agora, o trabalho é uma mercadoria vendida em um mercado que obedece à lei da oferta e da procura. A relação que une o trabalhador a seu empregador tornou-se uma simples 'convenção', isto é, um contrato entre dois parceiros que se entendem sobre o salário, mas esta transação não é mais regulada por sistemas de coerção ou de garantias externas à própria troca. O mundo do trabalho vai mudar de base. É uma revolução na Revolução (CASTEL, 1998: 250).

Implícito a esta nova realidade há um pacto entre três agentes: empresários, Estado e trabalhadores, que se tornam garantidores da realidade social e solucionadores da questão social. Este tripé se assenta na condição salarial.

É este pacto que emerge, ainda débil, com o advento da revolução industrial e perdura até o último quartel do século XX que trincou.

Os aspectos da cristalização da quebra desse pacto são perceptíveis: a) pela desestabilização dos estáveis: classe operária integrada e assalariada da pequena classe média ameaçada (a mobilidade ascendente se desfaz); b) pela instalação da precariedade: trajetórias erráticas feitas de alternância de emprego e não emprego; c) pelo déficit de lugares: trabalhadores que não têm mais lugar no processo produtivo, ou seja, trabalhadores que estão 'envelhecendo' com menos de 50 anos, e jovens à procura de um primeiro emprego, que vagam de estágio em estágio e de um pequeno serviço a outro... (CASTEL, 1998: 526-530).

A quebra do pacto – que foi aperfeiçoado no pós-guerra - irrompe num novo período histórico, paralelamente à revolução informacional – que abordaremos no próximo tópico - e a um novo arranjo das forças do capital.

A flexibilização das relações de trabalho está relacionada com a atual fase de acumulação capitalista, caracterizada pela globalização e a desregulação comercial e financeira e pela adoção de novas formas de produção com as inovações tecnológicas e organizacionais, em um contexto de elevado desemprego. Portanto, as transformações no sistema de relações de trabalho fazem parte de um movimento mais amplo de reestruturação capitalista (KREIN, 2001T).

A organização do trabalho, e agora uma nova forma de organizar o trabalho humano, refere-se ao segundo aspecto da flexibilização. É exatamente na crise do chamado processo de trabalho padronizado ou rígido – veremos este aspecto no capítulo 2 -, e no surgimento do processo do trabalho flexível, ou também da chamada acumulação flexível (HARVEY, 1992), que a flexibilização desponta.

A acumulação flexível, como vou chamá-la, é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores e produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 1992:140)

Associada a essa profunda inflexão na forma de se organizar o trabalho, verificamos – e esse é o último aspecto da flexibilização – um agressivo movimento de desregulamentação do trabalho. Essa desregulamentação está associada à essência de uma nova maneira de se pensar e organizar a economia e o papel do Estado. Trata-se da ‘essência do neoliberalismo’ (BOURDIEU, 1998).

Dessa forma se conjuga um conjunto de ‘ações’ que convergem para a flexibilização do mundo do trabalho.

As propostas de desregulamentação e flexibilização⁹ já aparecem com força no mundo capitalista, inclusive nos países centrais, a partir dos anos 70, como uma das respostas dos liberais conservadores à crise do padrão de acumulação conhecido como 'keynesiano' ou 'fordista' e como forma de possibilitar um maior poder ao capital na determinação da forma de uso do trabalho¹⁰. A pressão para desregular ou flexibilizar é maior sobre os sistemas em que a proteção social é mais ampla (caso da Europa Ocidental) do que nos países em que a regulação é pouco significativa, como, por exemplo, nos Estados Unidos e Japão. A pressão e a efetividade deste processo dependem da história, das características e das forças sociais de cada nação (KREIN, 2001T: 5).

No caso brasileiro, o processo de flexibilização e desregulamentação é abordado por inúmeros autores: Pochmann (2001), Camargo (1996), Alves (2000), Krein (2001T), Matoso (1995), Carleial e Valle (1997), Pereira (2001), Oliveira (2001), entre outros. Particularmente no caso brasileiro, o rebaixamento do status 'trabalho' se acentua sobremaneira em função das inúmeras iniciativas de desregulamentação do aparato normatizador da legislação trabalhista (KREIN; 2001T).

O ataque a essa normatização é proporcional à decisão do país em adotar, como orientação à sua política, a busca irrefreável pela inserção na economia internacional. Vários autores analisam essa opção brasileira e suas consequências: Fiori (2001b), Oliveira (1998), Benjamin (1998). No Brasil, durante a década de 90, esse processo de precarização do trabalho foi muito ativo. A intensidade com que se operou a desregulamentação do contrato social erigido no período Vargas, em tão

⁹ - A desregulamentação compreende as iniciativas de eliminação de leis ou outras formas de direitos instituídos (nos contratos coletivos, por exemplo) que regulam o mercado, as condições e as relações de trabalho. É derrogar ou diminuir benefícios existentes. Ou seja, é a 'supressão das normas que regulam as relações de trabalho, deixando que o mercado se encarregue de estabelecer livremente o tratamento dos assuntos "desregulamentados"'. A flexibilização, por sua vez, teoricamente, pode ser entendida como a possibilidade de alteração da norma como forma de ajustar as condições contratuais, por exemplo, a uma nova realidade a partir da introdução de inovações tecnológicas, ou de processos que podem ser negociados legitimamente entre os atores sociais ou impostos pelo poder discricionário da empresa, ou ainda através de atuação do Estado. O conceito de flexibilização prevalecente durante a década de 80 e 90 está associado à possibilidade de a empresa contar com mecanismos que permitem ajustar sua produção, emprego, salário e condições de trabalho ante as flutuações da economia, das inovações tecnológicas e a outros fatores (tais como a sua estratégia de mercado). (Krein, 2001T).

¹⁰ - A expressão uso do trabalho indica as questões centrais da relação de emprego: o que o trabalhador vai fazer, qual é sua jornada e quanto irá receber pelo trabalho. Refere-se à alocação, ao tempo e à remuneração do trabalho. (Krein, 2001T)

curto espaço de tempo, e suas conseqüências, gerou a expressão 'brasilianização' (BECK, 2000)¹¹ do mundo do trabalho.

Entretanto, ao mesmo tempo em que se agudizou e se intensificou a precarização do trabalho – leia-se flexibilização e desregulamentação –, nichos foram preservados. É possível se falar de um acelerado processo de fragmentação do mundo do trabalho, onde há os excluídos, trabalhadores desempregados ou no mercado informal; os semi-integrados, trabalhadores em sua maioria em atividades terceirizadas, ou empregados no ramo de serviços, a maioria com rendimentos baixos; e os integrados, parcela reduzida de trabalhadores em setores de ponta da economia, geralmente na indústria.

Concluindo, podemos então afirmar que presenciamos uma nova 'ordem do trabalho'. Essa 'nova ordem' é marcada pela flexibilização do trabalho. Flexibilização aqui entendida no sentido de desestruturação das 'regras' anteriores que organizavam o trabalho na sociedade.

Esse é, portanto, um primeiro elemento verificável na mutação do trabalho e incide na empresa que é o nosso objeto de pesquisa. Observamos nessa unidade fabril que a mesma reúne em seu interior os diferentes 'mundos do trabalho' com os seus trabalhadores terceirizados, os parceirizados os integrados. Os terceirizados são os trabalhadores que têm atividades relacionadas à limpeza, segurança, refeitório etc. Os mesmos percebem menos e não desfrutam dos benefícios concedidos aos que nomeando como integrados, que no caso são os trabalhadores da própria empresa. Finalmente há ainda os 'parceirizados'. Estes são aqueles que

¹¹ - Expressão do sociólogo alemão Ulrich Beck, que afirma que 'o futuro do trabalho na Europa pode ser estudado no Brasil'. A expressão se encontra no seu livro *Il Lavoro nell'epoca della fine del lavoro, Tramonto delle sicurezze e nuovo impegno civile* (O Trabalho na época do fim do trabalho. Ocaso das seguranças e novo empenho civil), ed. Einaudi, Torino, 2000. Cf. Cepat Informa n. 75/2001, p.80.

foram motivados a saírem da empresa para formarem sua própria empresa com o objetivo de se tornarem fornecedores exclusivos. Aqui já não há mais uma relação contratual de trabalho, mas uma relação de 'risco', onde a performance depende de outras variáveis relacionadas ao mercado.

1.2.3. A Revolução Informacional

Um segundo aspecto dentro da primeira grande característica – a mutação do trabalho - que denota a mudança que se processa no capitalismo, está associado à emergência da revolução informacional¹² que impacta extraordinariamente toda as demais – a que estamos analisando e as que analisaremos na sequência. Castells (1999), comentando o novo paradigma ciclônico que irrompe nesta transição de século e para acentuar o seu caráter inovador, cita o paleontólogo Stephen J. Gould: “A história da vida é uma série de situações estáveis, pontuadas em intervalos raros por eventos importantes que ocorrem com grande rapidez e ajudam a estabelecer a próxima era estável” (CASTELLS; 1999: 49). Na opinião do sociólogo catalão, estamos vivendo um desses raros intervalos da história. Estamos diante de um novo paradigma tecnológico: a revolução tecnológica da informação ou ainda, como Castells prefere denominar, a revolução informacional. Um novo modo produtivo está surgindo: o modo produtivo informacional. As Novas Tecnologias da Informação (NTI) estão no

¹² - Essa revolução também é denominada de *terceira revolução industrial* ou *pós-industrial*. Segundo Tenório: “Os que advogam a expressão *revolução informacional* admitem que as mudanças estão relacionadas muito mais à tecnologia da informação do que exclusivamente a equipamentos industriais. Por sua vez, os que advogam a expressão *revolução pós-industrial* admitem que o momento do novo século está mais para o setor serviço do que industrial. Apesar dessas conceituações, mantemos a posição de que o processo de mudança de paradigma gerencial ainda é industrial (Tenório, 2000: 222 - nota 72). A afirmação do autor se refere à preferência em adotar a expressão terceira revolução industrial. Particularmente, optamos pela expressão *revolução informacional*, porque nossa interpretação é que as consequências advindas dessa revolução não se restringem ao campo do trabalho, mas pervaga o conjunto da sociedade. Cf. também Lojkin e sua opção pelo conceito *revolução informacional* (Lojkin, 1999: 14-15)

cerne dessa transformação. Criamos uma nova linguagem: a linguagem digital. A informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida. Esta linguagem está revolucionando a sociedade. Essa tecnologia é para esta revolução o que as fontes de energia foram para as revoluções anteriores – o motor a vapor, a eletricidade, os combustíveis fósseis. As características proporcionadas por este novo paradigma, de acordo, com Castells são:

Tecnologias que agem sobre a informação e não apenas informações para agir sobre a tecnologia como foi o caso das revoluções tecnológicas anteriores; 2 - Penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias – o novo meio tecnológico incide na existência individual e coletiva das pessoas; 3 - A lógica das redes – a possibilidade de estruturar o não estruturado, de criar interação; 4 - A flexibilidade – as novas tecnologias permitirão a reestruturação das organizações sociais; 5 -Convergência das tecnologias para um sistema altamente integrado... Empresas tornam-se uma só - eletrônica/telecomunicações/engenharia genética (CASTELLS, 1999: 78-79).

Para Castells, essa revolução tecnológica da informação surge nos anos 70, nos EUA, mais precisamente na Califórnia, no Vale do Silício. Apesar do papel decisivo do financiamento militar e dos mercados nos primeiros estágios da indústria eletrônica, da década de 40 a 60, o grande progresso tecnológico dos anos 70 está relacionado à cultura da liberdade, à inovação individual e à iniciativa empreendedora oriunda da cultura dos *campi* norte-americanos da década de 60. Surge a partir de decisivas inovações na microeletrônica, como o transistor, o circuito integrado, o microprocessador e o microcomputador. Pergunta Castells: Por que as descobertas das novas tecnologias da informação concentram-se em um só lugar nos anos 70? Ele mesmo responde, argumentando, que seria tentador relacionar a formação desse paradigma tecnológico diretamente às características de seu contexto social, em particular, se relembrarmos que, na década de 70, os

EUA e o mundo capitalista foram sacudidos por uma grande crise econômica em função da crise do petróleo (1973-74). Essa crise motivou uma reestruturação drástica do sistema capitalista em escala global. O novo paradigma tecnológico foi uma resposta do sistema capitalista para superar suas contradições internas? Ou terá sido alternativamente uma forma de assegurar a superioridade militar sobre os rivais soviéticos? Para Castells, na verdade, nenhuma dessas explicações é convincente. De fato – argumenta o autor em sua reflexão – a emergência de um novo sistema tecnológico na década de 70 se deve à sinergia permitida pelas inovações tecnológicas, à concentração em uma região de um grupo de engenheiros talentosos das principais universidades, fundos de apoio e à liderança da Universidade de Stanford. Para Castells, a revolução tecnológica deve muito a Frederick Terman, diretor da faculdade de engenharia da Universidade de Stanford, que criou o Parque Industrial de Stanford numa área semi-rural, ao norte da Califórnia. A Universidade passou a atrair, para o local, pessoas e empresas interessadas em desenvolver tecnologia de ponta. O papel de Shockley - o inventor do transistor - teria sido decisivo porque reuniu, em torno dele, uma série de talentosos engenheiros que depois abriram suas próprias empresas. É a partir da década de 70 que irão, para o Vale do Silício figuras como Steve Wozniak e Steve Jobs - que criaram a Apple – a partir de um empréstimo de 90 mil dólares -, Paul Allen e Bill Gattes que fundaram a Microsoft.

Portanto, foi a concentração de conhecimentos tecnológicos, instituições, empresas e mão-de-obra qualificada que criaram a 'Era da Informática'. Neste processo, o Estado desempenhou papel decisivo com aporte de recursos. Sem o Estado, a indústria da Informática não teria prosperado (CASTELLS; 1999: 49-86).

Outros autores comentam o significado da revolução informacional. Entre eles, Lojkine, Rifkin, Neutzling.

Este fim de século acena com uma mutação revolucionária para toda a humanidade, mutação só comparável com a invenção da ferramenta e da escrita... Ela é, primeiramente uma revolução tecnológica de conjunto, que se segue à revolução industrial em vias de terminar. Mas é muito mais que isto, constitui o anúncio e a potencialidade de uma nova civilização, pós-mercantil, emergente da ultrapassagem de uma divisão que opõe os homens, desde que existem as sociedades de classe: divisão entre os que produzem e os que dirigem a sociedade (LOJKINE, 1999: 11). A revolução informacional supera o tratamento que era dado à informação pela revolução industrial que era 'estanque'. Agora, com o advento do computador e das redes, toda arquitetura organizacional das empresas (e dos serviços) é revolucionada (LOJKINE, 1999: 125).

Enquanto as primeiras tecnologias industriais substituíram a força física do trabalho humano, trocando a força muscular por máquinas, as novas tecnologias, baseadas no computador, prometem substituir a própria mente humana, colocando máquinas inteligentes no lugar dos seres humanos em toda a escala da atividade econômica. As implicações são profundas e de longo alcance (RIFKIN, 1996: 5).

A revolução tecnológica consiste no acoplamento da moderna tecnologia de comunicações - para transmitir informação - e dos novos sistemas de computação - para processar esta informação. O fruto desse processo é a possibilidade de transmitir informação e conhecimento, à velocidade da luz, a todos os rincões do planeta. Como já não se pode dizer onde termina a comunicação e onde começa a computação, se inventou um termo para batizar de alguma maneira este processo: Informática. O admirável dessa revolução é a sua força inovadora. Ela parece não ter fim. A força da inovação é acumulativa e encurta cada vez mais o ciclo de vida dos produtos que se elaboram em ritmo quase frenético. Na década de 70, uma inovação industrial durava dois anos; na década de 80, um ano e na de 90, seis meses. Depois disso, ela já não é mais novidade porque é incorporada nos produtos da concorrência. Este fenômeno é mais evidente na eletrônica. Uma novidade industrial dura apenas seis semanas. No setor financeiro, a inovação pode ter a duração de um vaga-lume: algumas horas (NEUTZLING, 1996: 322-323b)¹³.

¹³ . Nessa sua caracterização o autor cita Pastore e Naisbitt.

O caráter inovador da revolução informacional reside no seu potencial transformador que incidirá profundamente na forma de organizar a economia, na organização social do trabalho, nas relações sociais. Expressões como *'triunfo da virtualidade na economia'* (KURZ; 1993); *'sociedade pós-industrial'* (DE MASI; 1999); *'novo capitalismo'* (SENNETT; 1999); *'o século da biotecnologia'* (RIFKIN; 2000); *'sociedade pós-capitalista'* (DRUCKER; 1993), estão, de uma ou outra forma, associadas a essa revolução.

Particularmente no que se refere à empresa pesquisada – foco principal do nosso estudo –, percebemos que a mesma incorporou a revolução informacional em seu processo produtivo, notadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos.

1.2.4. O impacto da revolução informacional no mundo do trabalho

No processo produtivo, o impacto da revolução informacional será abordado por vários autores. Entre outros, destacamos: Castells (1999), Lojkin (1995), Coriat (1994), Harvey (1992), Tenório (2000), Gounet (1992), Leite (1994), Cattani (1995), Salerno (1993), Carleial (2001), Loyola (1999), Neutzling (1996), Dupas (1999).

A revolução informacional caracterizada pelas Novas Tecnologias de Informação (NTI), que são as 'novas máquinas ferramentas' - para usar uma expressão da revolução industrial -, contribuem decisivamente para um novo mundo do trabalho.

Esse novo mundo do trabalho caracteriza-se pela formatação de um novo padrão tecnológico e fomenta um novo padrão organizacional. Particularmente em

relação ao padrão organizacional - mesmo reconhecendo-se que o mesmo não se vincula estritamente às inovações tecnológicas -, essa 'revolução' irá, sobremaneira, sofisticá-lo. A abordagem específica do padrão organizacional e do padrão tecnológico será objeto de análise mais à frente - no capítulo 2 -, a partir de uma verificação dos modelos clássicos de organização do processo do trabalho: o taylorismo-fordismo e o toyotismo. Por ora, vamos procurar descrever o significado e as consequências mais diretas da revolução informacional no mundo do trabalho, sempre lembrando que essa análise tem, por interesse, verificar o grau de mudanças por ela provocada na empresa que estudamos.

Além da mudança do padrão tecnológico e organizacional, há dois matizes perceptíveis e – hoje – cada vez mais evidentes. A primeira relacionada à perda da centralidade do emprego assalariado – a crise do emprego - na sociedade e, a segunda, à crescente flexibilização do trabalho, conteúdo que já abordamos anteriormente.

No que refere-se ao primeiro aspecto se percebe que, ao contrário das duas revoluções industriais anteriores que incorporaram maciçamente mão-de-obra, essa vem eliminando postos de trabalho. Ela não requer mais o trabalho de todas as pessoas e de todo o trabalho das pessoas. Ela se faz na dispensa de trabalho, pois as inovações tecnológicas cada vez mais vão ocupando o lugar das pessoas. Comenta Rifkin: “pela primeira vez na história da humanidade o trabalho humano está sendo sistematicamente eliminado do processo de produção. Redefinir oportunidades e responsabilidades para milhões de pessoas numa sociedade, sem o emprego de massa formal, deverá ser a questão social mais premente desse século” (RIFKIN; 1996: 3a). Na mesma linha vai Gorz: “o volume de trabalho assalariado se reduz cada vez mais rapidamente. O trabalho ganha-pão [Erwerbsarbeit] será cada vez mais descontínuo,

precário. A magnitude desta mudança, até agora, foi muito pouco compreendida” (GORZ; 1998: 180b). De acordo com Roger Sue “tudo o que se fez nos anos 50, a essência do emprego, que é um processo de racionalização das tarefas pode ou poderá ser feito, em breve, pelas máquinas” (SUE, 1998: 16, *in* Cepat Informa n. 43). Nesta mesma linha de raciocínio, Jacques Robin alerta:

Acreditar que os efeitos da revolução da informatização poderiam se limitar ao nível da produção industrial é uma ilusão. Eles chegarão e já chegaram ao setor terciário, inclusive no setor de saúde e cultura. Entramos num mundo inédito, aquele da duplicação, a custos muito baixos, de reprodução semigratuita de bens e serviços. Trata-se do crescimento sem criação de empregos (ROBIN, 1998: 16, *in* Cepat Informa n. 43).

Outros autores abordam a chamada crise do emprego na sociedade: Méda (1995), Aznar (1995), Forrester (1997), De Masi (1999). Porém, a perda da centralidade do emprego – e do papel que ocupa - na sociedade é uma questão polêmica e há autores que contestam a forma como este debate tem se colocado na sociedade. Entre eles, Castells (1999), Castel (1998), Antunes (2000), Beaud (1997).

Castells – “para quem a difusão da tecnologia de informação em fábrica, escritórios e serviços reacendeu um temor centenário dos trabalhadores de serem substituídos por máquinas e de se tornarem descartáveis” (CASTELLS, 1999: 273) -, analisando uma série de pesquisas efetuadas e de dados disponíveis afirma, que como tendência geral, não há relação estrutural sistemática entre a difusão das tecnologias da informação e a evolução dos níveis do emprego na economia como um todo. De acordo com o autor: “empregos estão sendo extintos e novos empregos estão sendo criados, mas a relação quantitativa entre as perdas e os ganhos varia entre empresas, indústrias, setores, regiões e países em função da competitividade, estratégias

empresariais, políticas governamentais, ambientes institucionais e posição relativa na economia global” (CASTELLS, 1999: 284).

Porém, o que se constata – afirma o autor -, “é que o contrato social estabelecido no pós-guerra e sua política do pleno emprego encontram-se em declínio. O que muda substancialmente, a partir da revolução informacional, é a estrutura ocupacional” (CASTELLS, 1999: 237). Nesta perspectiva a concordância é maior entre os autores sobre o grau de flexibilização induzido a partir desse novo momento histórico.

Começamos com Castells e sua análise sobre a nova configuração na estrutura ocupacional. Para avaliar as semelhanças e as variações da estrutura de emprego no paradigma informacional, o autor examina a evolução do mercado de trabalho, entre 1920 e 1990, dos principais países capitalistas que constituem o cerne da economia global, os chamados países do G-7. Todos eles – na análise de Castells - estão em estágio avançado de transição para a sociedade informacional e, portanto, podem ser usados para a observação do surgimento dos novos modelos de mercado de trabalho. A análise tem como objetivo descobrir a interação entre tecnologia, economia e instituições na padronização dos empregos. Tomando, portanto, como referência, a transformação da estrutura do emprego 1920-70 e 1970-90 nos países do G-7, o autor conclui que a principal distinção analítica entre os dois períodos origina-se do fato de que, durante o primeiro período (1920-70), as sociedades em exame tornaram-se pós-rurais, enquanto que no segundo período (1970-90), elas se tornaram pós-industriais. Houve declínio maciço do emprego rural no primeiro caso e rápido declínio do emprego industrial no segundo caso.

Tendo como referência à força de trabalho na indústria no período 1920 - 1970/1990, o autor expõe a seguinte tabela:

TABELA 1

	1920	1970	1990
Inglaterra	36,8%	34,9%	22,5%
EUA	24,5%	25,9%	17,5%
Canadá	17,0%	22,0%	14,9%
Japão	16,6%	26,0%	23,6%
Alemanha	33,0%	40,2%	32,2%
Itália	19,9%	27,4%	21,8%
França	26,4%	28,1%	21,3%

Fonte: **Castells (1999: p.230-231). O autor utiliza dados da OIT e da OCDE.**

A constatação de Castells é que, no período 1970-90, quando se inicia o processo de reestruturação econômica e a transformação tecnológica, há uma redução do emprego industrial em todos os países. A partir da década de 90, a maior parte da população dos países do G-7 está empregada no setor de serviços e há uma tendência para uma porcentagem mais alta do emprego no processamento da informação. Observa dois caminhos diferentes na expansão do emprego em serviços pós-industriais: um, o modelo anglo-saxônico, que se desloca da indústria para os serviços avançados, mantendo o emprego nos serviços tradicionais; outro, o modelo japonês-alemão que tanto expande os serviços avançados quanto preserva a base industrial.

Em resumo, as sociedades do G-7, que têm estado na vanguarda do progresso econômico e da estabilidade social nos últimos anos (Japão e Alemanha), parecem ter desenvolvido um sistema de conexão mais eficiente entre indústria, serviços relacionados à produção, serviços sociais e serviços de distribuição do que as sociedades anglo-saxônicas, com a França e a Itália em posição intermediária

entre as duas trajetórias. Castells alerta que o fim do emprego industrial não é necessariamente sinônimo de sociedade avançada e pode ser resultado de políticas e estratégias específicas – de países - baseados em seu pano de fundo cultural, social e político. A opção adotada para conduzir a transformação da economia nacional e da força de trabalho tem profundas conseqüências para a evolução da estrutura ocupacional que fornece os fundamentos ao novo sistema de classes da sociedade informacional.

De modo geral – comenta o autor -, “conforme entrássemos na chamada sociedade informacional, observaríamos a crescente importância dos cargos de administradores, técnicos e profissionais especializados, uma proporção decrescente dos cargos artífices e operadores e aumento do número de funcionários administrativos e de venda” (CASTELLS, 1999: 240).

A partir dessa análise, o autor chega às seguintes conclusões acerca da nova estrutura ocupacional na sociedade informacional: a primeira – e a mais importante – é que há diferenças marcantes entre as estruturas ocupacionais das sociedades que podem ser consideradas informacionais; a segunda observação refere-se à existência de uma tendência comum para o aumento do peso relativo das profissões mais claramente informacionais (administradores, profissionais especializados e técnicos), bem como das profissões ligadas a serviços de escritório em geral; em terceiro, a afirmação generalizada referente ao aumento da polarização da estrutura ocupacional da sociedade informacional não parece se confirmar. O autor não concorda com a interpretação de uma economia informacional como geradora de um número crescente de empregos de baixo nível no setor de serviços. “Não concordo com a imagem popular da economia informacional como geradora de um número crescente de empregos de baixo nível no setor de serviços a uma taxa desproporcionalmente mais alta

que a taxa de aumento do componente da força de trabalho formada por administradores, profissionais especializados e técnicos” (CASTELLS, 1999: 241).

Resumindo: a evolução da estrutura do emprego e suas conseqüências para uma análise comparativa da sociedade informacional, de acordo com o autor, e sua visão empírica da evolução do emprego nos países do G-7, revela alguns aspectos básicos que, de fato, parecem ser característicos, para ele, das sociedades informacionais:

- Eliminação gradual do emprego rural;
- Declínio estável do emprego industrial tradicional;
- Aumento dos serviços relacionados com a produção e dos serviços sociais com ênfase nos serviços relacionados à produção na primeira categoria e sobre serviços de saúde no segundo grupo;
- Crescente diversificação das atividades do setor de serviços como fontes de emprego;
- Rápida elevação do emprego para administradores, profissionais especializados e técnicos;
- Formação de um proletariado de escritório composto de funcionários administrativos e de vendas;
- Relativa estabilidade de uma parcela substancial do emprego no comércio varejista;
- Crescimento simultâneo dos níveis superior e inferior da estrutura ocupacional.

Analisando ainda a nova ordem internacional do trabalho, o autor verifica que, quanto mais o processo de globalização econômica se aprofunda, mais a interpenetração das redes de produção e administração se expande através das

fronteiras, e mais próximos ficam os elos entre as condições da força de trabalho em diferentes países com diferentes níveis salariais e de proteção social, mas cada vez menos distinta em termos de qualificações e tecnologia. Quem ganha neste processo são as empresas dos países capitalistas avançados em relação a estratégias para a mão-de-obra qualificada e também a não qualificada. Neste caso, as empresas podem optar entre:

- Redução do quadro funcional mantendo os empregados altamente qualificados indispensáveis no Norte e importando insumos das áreas de baixo custo;
- Subcontratação de parte do trabalho para os estabelecimentos transnacionais e para as redes auxiliares cuja produção pode ser absorvida no sistema da empresa em rede;
- Utilização de mão-de-obra temporária, trabalhadores de meio expediente ou empresas informais como fornecedoras no país natal, ou
- Automatização ou relocação de tarefas e funções para as quais os preços do mercado de trabalho sejam considerados muito altos na comparação com as fórmulas alternativas; ou ainda,
- Obtenção da força de trabalho anuência para condições mais rígidas de trabalho, revertendo contratos sociais estabelecidos em circunstâncias mais favoráveis para os trabalhadores (CASTELLS, 1999: 223-352).

A visão de Castells do grau de flexibilização induzida no mundo do trabalho a partir da revolução informacional não encontra concordância entre outros autores. Para Castel (1998), Gorz (1998), Méda (1995), Aznar (1995), Rifkin (1996), Sennett (1999), essa revolução, entre outros aspectos, será responsável pela crescente precarização do trabalho. Poderíamos afirmar que a leitura de Castells é mais

otimista com o processo da chamada revolução informacional e o seu impacto sobre o mercado de trabalho, ou seja, que ela, se por um lado destrói empregos, por outro, cria novos postos de trabalho. Já outros autores, entre os quais os citados, avaliam que essa revolução está levando a uma eliminação de postos de trabalho e ao rebaixamento da qualidade dos empregos.

Em relação à empresa, objeto do nosso estudo, verificamos que a chamada revolução informacional não impactou sobremaneira sua estrutura ocupacional. Entretanto, é perceptível que houve redução dos postos de trabalho associada à combinação da emergência do padrão tecnológico com a adoção de um novo padrão organizacional.

1.3. CONHECIMENTO – ELEMENTO CHAVE NO NOVO PROCESSO PRODUTIVO

Uma segunda grande característica – correlata à primeira - da grande transformação capitalista está relacionada ao fator conhecimento como elemento chave no novo processo produtivo. O que diferencia a revolução tecnológica das anteriores é a aplicação do conhecimento. Nas revoluções anteriores, o conhecimento esgotou-se no invento propriamente dito e, as pessoas aprendiam e assimilavam o uso dessas tecnologias, usando-as. Nesta revolução, o conhecimento é utilizado para gerar mais conhecimento, num processo cumulativo sem fim. Aprende-se a tecnologia fazendo. “O conhecimento [nesta revolução] não é simplesmente uma ferramenta a ser aplicada, mas um processo a ser desenvolvido. Não há passividade diante da máquina e sim integração, interação. Em alguns casos – como a

Internet - os usuários podem até mesmo assumir o controle da tecnologia" (CASTELLS: 1999; 51).

Esta 'Era do Conhecimento' (LASTRES e ALBAGLI; 1999) reduz a importância de outros fatores como foram, por exemplo, as matérias-primas para as revoluções industriais anteriores. Durante décadas, as matérias primas foram o diferencial dos países no cenário internacional no que concerne à produção. Hoje, isso não é mais importante. Recursos naturais – carvão, cobre, ferro, alumínio, madeira etc - não são mais decisivos no processo produtivo. O diferencial é o conhecimento. Essa é a 'vantagem comparativa'¹⁴ de hoje.

A posse de recursos naturais saiu da equação competitiva. Os produtos modernos simplesmente usam menos recursos naturais. "Hoje em dia, o conhecimento e as habilidades constituem a única fonte de vantagem comparativa. Eles se transformaram no ingrediente-chave para a localização de atividades econômicas no final do século XX" (THUROW; 1997: 95-96). Na mesma linha, Drucker comenta: "Os recursos tradicionais – mão-de-obra, terra e capital (dinheiro) – produzem retornos cada vez menores. Os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento". (DRUCKER; 1999: 175). O mesmo autor fala do conhecimento como um recurso econômico e da necessidade de uma teoria econômica do conhecimento. "Precisamos de uma teoria econômica que coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riqueza. Somente essa teoria poderá explicar a economia atual. Somente ela poderá explicar o crescimento econômico e a inovação" (DRUCKER, 1999: 175). Particularmente no mundo do trabalho, "o saber se torna uma mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições

¹⁴ . – Teoria clássica segundo a qual a localização da produção dependia de dois fatores: dos recursos naturais e da abundância relativa de capital e mão-de-obra.

que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas" (HARVEY, 1992: 151). Para Rifkin, "o único setor emergente é o setor do conhecimento, formado por uma pequena elite de empreendedores, cientistas, técnicos, programadores de computador, profissionais, educadores e consultores" (RIFKIN; 1996: introd.: 2a), ou ainda, "Conceitos, idéias e imagens – e não coisas – são os verdadeiros itens de valor na nova economia" (RIFKIN; 2001: 4b).

O conhecimento assume, portanto centralidade na nova dinâmica do capitalismo. Cada vez mais as grandes corporações que lidam com o conhecimento aparecem no topo da acumulação de capital. Exemplo elucidativo é a Microsoft. No caso da empresa estudada, percebemos claramente a importância dada ao aspecto do conhecimento. Somas vultuosas são investidas em pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos.

1.4 A CONCENTRAÇÃO DO CAPITAL PRODUTIVO

Uma terceira característica da mudança do 'status' do capitalismo se refere à crescente concentração do capital produtivo. Observa-se que, cada vez mais, um reduzido número de grandes corporações gradativamente estende seus tentáculos sobre o mercado. Nos diferentes ramos produtivos há um processo contínuo de aquisições e fusões.

O mundo tem assistido, em todas as áreas econômicas, a um violento processo de fusões e incorporações motivadas pela nova lógica competitiva que pressupõe saltos tecnológicos e busca mercados cada vez mais globais. Tudo indica que a tendência de concentração dessas últimas décadas ainda persistirá, apesar de já serem em número muito restrito os líderes mundiais na fabricação de vários produtos em áreas fundamentais à economia contemporânea (DUPAS; 1999: 40).

A década de 90 se destacou pelo acentuado processo mundial de aquisições e fusões. O setor financeiro, petrolífero, telecomunicações, automobilístico estão entre os que mais houve megaoperações de fusões e aquisições. No Brasil, este processo também vem ocorrendo agressivamente. Tomando como referência a década de 90, foram realizadas no país, ao todo 3.274 operações de compra e venda, das quais um número significativo envolveu grupos estrangeiros¹⁵. A presença crescente do capital produtivo tornou o Brasil o mais internacionalizado de todos os países em desenvolvimento¹⁶. Das 500 maiores empresas multinacionais, 400 estão presentes no Brasil, sendo que a presença do capital estrangeiro vem crescendo ano a ano. 170 das 500, consideradas maiores, são controladas por capital de fora. Há cinco anos, as estrangeiras eram apenas 142. Em 1992, só 21 empresas trocaram de mãos. No ano passado, 204 empresas foram adquiridas pelo capital internacional. Nos últimos anos, o Brasil só perdeu para a China, entre os países emergentes que mais receberam investimentos diretos estrangeiros. Os investimentos externos, no Brasil, vêm crescendo: foram de 3 bilhões de dólares em 1994, quase 5 bilhões de dólares em 1995, quase 10 bilhões de dólares em 1996 e 18 bilhões de dólares em 1997. O crescimento do capital estrangeiro no País, com o

¹⁵ - O Estado de São Paulo, 22-12-00, p. B9.

¹⁶ - Essas informações e as que seguem são do Balanço Anual da revista Exame 1998.

processo crescente de fusões ou incorporações e o enxugamento das estatais com as privatizações, redesenharam o perfil do capital produtivo em operação no Brasil.

O Brasil, como um país emblemático do grau de desnacionalização da sua indústria, é analisado por vários autores: Gonçalves (1999), Batista (1999), Furtado (2000), Coutinho (2000). A empresa - objeto da pesquisa - é elucidativa desse processo. Ao longo da década passada, realizou uma série de associações com grupos nacionais e transnacionais com o objetivo de se tornar uma *global player* e se adequar à nova ordem econômica internacional (cf. Tabela 02 – Anexos).

1.5. A FORÇA AVASSALADORA DO MERCADO FINANCEIRO

Finalmente, uma quarta característica afeta a profunda mudança que se processa no capitalismo mundial e diz respeito à força avassaladora do mercado financeiro. “Um dos fenômenos mais marcantes dos últimos 15 anos tem sido a dinâmica específica da esfera financeira e seu crescimento, em ritmos qualitativamente superiores aos dos índices de crescimento do investimento, ou do PIB (inclusive nos países da OCDE, ou do comércio exterior)” (CHESNAIS, 1996: 15a)¹⁷. Vários autores assinalam a emergência do mercado financeiro na nova lógica do capitalismo: Jameson (2001: 143)¹⁸, Thurow (1997: 169), Bauman (1999: 63), Bourdieu (1998a), Petrella (1999), Harvey (1992: 152), Ianni, (1995: 57), Chossudovsky (1999: 18), Castells (1999), Fiori (1997: 115), Santos (2000: 43), Gorz (1998: 28a), Antunes (2000: 29), Gonçalves (1999: 25), Size (1997: 35), Sousa Santos (1999: 63).

¹⁷ - É de François Chesnais a expressão 'mundialização do capital'. Para ele, a 'mundialização do capital' "designa o quadro político e institucional no qual um modo específico de funcionamento do capitalismo foi se constituindo desde o início de 80, em decorrência das políticas de liberalização e de desregulamentação das forças, do trabalho e das finanças, adotadas pelos governos dos países industriais encabeçados pelos Estados Unidos e a Grã-Bretanha". (CHESNAIS, 1999: 77b).

¹⁸ - A leitura de Jameson, sobre a influência do mercado financeiro na sociedade, é particularmente interessante, na medida em que sua abordagem o relaciona com o mundo da cultura.

A movimentação de recursos envolvidos nas transações financeiras supera, em muito, a circulação de dinheiro da chamada economia real, aquela responsável pelo sistema produtivo, da produção de bens e serviços. “Em um dia normal os mercados mundiais de capitais movimentam US\$ 1,3 trilhão, mas todas as exportações do mundo somam apenas US\$ 3 trilhões por ano. Em pouco mais de dois dias, os mercados de capitais movimentam tanto dinheiro quanto as economias do mundo movimentam em um ano” (THUROW; 1997: 289). Outra faceta reveladora da centralidade do mercado financeiro na ‘nova ordem econômica internacional’ diz respeito a sua infiltração na esfera política.

Testemunhamos a emergência de uma economia transnacional dominante que se define não tanto pela transação de bens e serviços, mas pelos altos fluxos monetários, diante dos quais as economias nacionais, inclusive as dos países mais poderosos, aparecem secundárias. O poder econômico real cada vez mais se transfere das autoridades públicas e democráticas para os mercados financeiros anônimos e incontrolados (NEUTZLING, 1996: 636^a).

Essa caracterização é particularmente importante, pois significa a total sujeição do político ao econômico. Reveladoras nesse sentido, são as crescentes manifestações antiglobalização que identificam, no mercado financeiro, um dos principais ‘inimigos’ a serem enfrentados. Expressão e alvo dessas manifestações são a Organização Mundial do Comércio (OMC), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Mundial (BIRD). Percebe-se, nessas organizações internacionais, a representação dos interesses, ao menos em parte, do mercado financeiro. Na mesma perspectiva, a crescente divulgação da tese da adoção da Taxa Tobin¹⁹ é reveladora de um sentimento da necessidade de cerceamento da crescente volatilidade do mercado financeiro.

¹⁹ - Referência a James Tobin, prêmio Nobel da Economia em 1981, que propôs o mecanismo de taxação dos capitais ditos especulativos.

CAPÍTULO II - DO TAYLORISMO-FORDISMO AO TOYOTISMO, OU AINDA, DO PROCESSO DE TRABALHO PADRONIZADO AO PROCESSO DE TRABALHO FLEXÍVEL, E SUAS CONSEQUÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO

2.1. INTRODUÇÃO

Assim como a revolução industrial teve seu mito mobilizador, o taylorismo-fordismo, o novo mito mobilizador da revolução informacional é o toyotismo - ou ainda ohnismo (LOJKINE; 1999). Este novo mito mobilizador diz respeito a um paradigma organizacional caracterizado pela 'gestão flexível do trabalho'. Abordamos aqui, sucintamente, a caracterização do modelo anterior – o taylorismo-fordismo, e o 'novo' modelo, o toyotismo, que será otimizado com a revolução informacional. Essa abordagem, dos modelos clássicos do processo de trabalho²⁰, justifica-se na medida em que queremos cotejá-los com o processo de organização do trabalho da empresa em questão, objeto da nossa pesquisa. Queremos, sobretudo, apreender o quanto há de inovação no seu modo produtivo – sobretudo nos métodos de trabalho - e o quanto é tributária do modelo anterior. Para tanto,

²⁰ - Há ainda autores que aproximam a chamada *escola sociotécnica* de um modelo de organização do processo de trabalho. Essa escola que despontou nos anos 60, na Europa, teve sua experiência mais marcante nas unidades da Volvo em Kalmar e Uddevalla (Suécia) e em unidades da Scania. Nossa opção aqui é de não incluí-la como um modelo de organização do processo de trabalho, tal qual os modelos clássicos, o taylorismo-fordismo e o toyotismo. Essa opção é em função de que a *escola sociotécnica* diz respeito muito mais a análises – incluindo aqui o chamado 'modelo japonês' - de processos de organização de trabalho, do que propriamente um modelo em si. Voltaremos a abordar a *escola sociotécnica* na análise pertinente à emergência de um novo padrão organizacional, uma vez que sua ênfase centra-se no conceito de *trabalho em grupo*, o que em nosso trabalho é um aspecto importante..

faremos uma abordagem descritiva desses modelos, do seu significado e de suas implicações para o mundo do trabalho, naquilo que explicitam e naquilo que subsumem. Posteriormente, trataremos da emergência de um novo tipo de 'padrão organizacional' em gestação nas empresas, em parte oriunda do 'espírito' toyotista e, finalmente, comentaremos a 'alquimia organizacional' que se busca nessa nova forma de organizar o trabalho nas empresas.

2.2. O TAYLORISMO-FORDISMO: A PRODUÇÃO PADRONIZADA

O primeiro 'modelo' de organização do processo do trabalho nas empresas - considerado moderno - é o modelo taylorista-fordista.

A primeira organização social do trabalho, considerada moderna²¹, se deu a partir da 1ª Revolução Industrial, com a introdução da manufatura, quando o trabalhador começa a ser submetido à máquina através da parcelização das tarefas e do assalariamento da mão-de-obra. Esta organização social do trabalho ganha corpo com a segunda grande revolução industrial, quando há a incorporação de novas tecnologias²² e com a contribuição das ciências que auxiliam decisivamente para a criação de uma 'organização científica do trabalho'. Esse modelo de organização do trabalho, que surge no bojo da 2ª Revolução Industrial, é conhecido como Taylorismo e/ou Fordismo. O nome é uma herança direta de seus principais idealizadores: Frederik W. Taylor e Henry Ford (KREIN e NEUTZLING, 1997: 701).

É importante destacar que esse modelo de organização social do trabalho não se restringe apenas a uma inovação de métodos de trabalho. É mais do que

²¹ - No período pré-industrial houve outras formas de organização social do trabalho: as corporações de ofício e o modelo da corvêia que se converteu para um sistema de assalariamento rural. Sobre este aspecto, conferir o capítulo anterior.

²² - Mais especificamente o advento da energia elétrica, o motor à combustão, novos produtos químicos, a metalurgia pesada, etc.

isso. Particularmente, uma nova cultura se forjou a partir do fordismo, proporcionando um novo modo de vida global que auxilia na compreensão de determinado período histórico, particularmente, no pós-guerra. “Os anos, considerados dourados do capitalismo pós-guerra, foram explicados pelo chamado círculo virtuoso do fordismo, ao associar produção de massa com um mercado de consumo de massa, onde a relação capital e trabalho tiveram um papel central” (KREIN e NEUTZLING, 1997: 701).

A esse propósito, comenta Márcia P. Leite:

Os princípios da ‘organização científica do trabalho’ não significam apenas uma nova forma de dominação do capital sobre o trabalho, mas, mais do que isso, um novo modelo de desenvolvimento. Inaugurando novas formas de controle do tempo de produção, o fordismo significou também a passagem a um novo modelo de acumulação do capital, baseado na produção de mercadorias estandardizadas e em grandes séries, ou seja, na produção em massa (LEITE, 1994: 75).

Voltando ao processo de organização do trabalho taylorista-fordista, procuremos contextualizá-lo. Taylor foi o primeiro a buscar – obsessivamente – o lugar heurístico do *one best way* (a ‘melhor forma’ ou ainda, o ‘melhor gesto’). Sem o taylorismo não haveria o fordismo²³. Taylor²⁴ - e o seu método de organização do trabalho -, se tornou conhecido a partir da publicação de sua obra **Principles of**

²³ - Na realidade, antes ainda de Taylor e Ford, outros momentos e outros autores contribuíram para o desenvolvimento gerencial. Particularmente Adam Smith e sua obra *A riqueza das nações* publicada em 1776, onde Smith discute a divisão do trabalho e dá como exemplo o caso da fábrica de alfinetes e, como precursor mais direto de Taylor, Charles Babbage e sua obra de 1832, *On the economy of machinery and manufactures*. Cf. Tenório (2000: 135).

²⁴ - Taylor iniciou sua atividade profissional na Enterprise Hydraulic Works, onde ingressou como aprendiz. Posteriormente passou a trabalhar na Midvale Steel Company onde, de operário, passou a engenheiro-chefe de oficinas. Foi ainda consultor de várias empresas e, freqüentemente, proferia conferências em estabelecimentos industriais e universidades (Tenório, 2000: 213 – nota).

scientific management²⁵, em 1911. Porém, anteriormente a esta obra, Taylor já tinha realizado diversos trabalhos²⁶.

A proposta do taylorismo para o *one best way*, o seu método pode ser resumido da seguinte forma de acordo com Tenório, citando Durand:

a) definição exata dos movimentos elementares necessários para executar o trabalho e das ferramentas e materiais utilizados; b) determinação por cronometragem, ou outros métodos de medida, dos tempos necessários para executar cada um desses movimentos; c) análise crítica dos movimentos para conseguir sua simplificação e a maior economia dos gestos; d) reunião dos movimentos em uma sequência que constitui uma unidade de tarefa (TENÓRIO, 2000: 137).

As idéias de Taylor, porém, não ficaram restritas ao processo operacional. Ele se preocupou em sistematizar idéias que iam da organização da produção à organização do trabalho. Esse dado é particularmente importante, porque o método de Taylor sugere uma especialização do trabalhador na sua atividade fim. Trata-se de uma racionalização do processo do trabalho centrado em atividades repetitivas, simplificadoras, com ritmos extenuantes, e a rígida vigilância exercida por uma hierarquia. É um processo de trabalho destituído de conteúdo e considerado embrutecedor. Porém, é interessante observar que Taylor se preocupava que o seu método fosse assimilado pelos trabalhadores como uma proposta de relação de 'cooperação íntima e cordial'. Porém, o mesmo lamenta que os trabalhadores não o entendam dessa forma: "O operário, ainda o mais competente, é incapaz de compreender esta ciência, sem a orientação e auxílio de colaboradores e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente" (TENÓRIO, 2000: 138, citando Taylor).

²⁵ - No Brasil, o livro foi publicado apenas em 1948, com o título *Princípios de administração científica*, pelo Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp), vinculado à presidência da República.

²⁶ - Cf. Tenório (2000: 212 – nota 16).

Sobre este aspecto contraditório vale destacar a análise de Márcia P. Leite:

Centrando o controle sobre o trabalho no controle das decisões que são tomadas no curso da produção, Taylor propôs que a gerência reunisse o conhecimento sobre o trabalho anteriormente possuído pelos trabalhadores e eliminasse toda a atividade de concepção do chão de fábrica, concentrando-a nos escritórios de planejamento, como forma de impedir a prática generalizada dos trabalhadores nas oficinas de conter o ritmo de produção (LEITE: 1994: 60).

A autora fala em 'expropriação do saber operário', ou ainda em 'expropriação técnica dos operários'. Vale destacar ainda que o método proposto por Taylor tem sua centralidade no trabalho individual. O mesmo desestimula o trabalho em equipe, por considerar que os trabalhadores, quando estão reunidos, tornam-se ineficientes. Sobre este propósito "convém lembrar que os novos princípios de organização do trabalho consubstanciados no taylorismo propunham que a gerência se relacionasse com os trabalhadores sempre de forma individual, como forma de manter seu isolamento no interior das fábricas... a 'organização científica do trabalho' buscava dividir e fragmentar os trabalhadores" (LEITE, 1994: 61).

Concluindo, podemos falar aqui de um novo paradigma do processo de organização do trabalho, onde há uma nítida divisão entre os que pensam e os que fazem. O tema é tratado por vários autores: Coriat (1994), Harvey (1992), Leite (1994), Loyola (1999), Tenório (2000), Gounet (1999), Hirata (1993), Alves (2000), Rifkin (1996), Fleury e Vargas (1999), Katz e Braga (1995), Heloani (2000), Salerno (1999), entre outros. Este paradigma terá sua versão organizacional com o movimento de administração científica, com Henry Fayol²⁷.

²⁷ - Fayol é autor da obra *Administration industrielle et générale* (Administração industrial e geral), publicada em 1916. Para Harvey (cf. 1992: 123), este texto se tornou muito mais influente na Europa do que o de Taylor.

Fayol, tanto quanto Taylor, é considerado um dos fundadores da moderna arte gerencial das empresas norte-americanas. Resumidamente, suas proposições podem ser caracterizadas da seguinte forma:

- a contribuição específica de Fayol consistiu em concentrar a atenção em uma das funções tradicionais – a da direção geral – para autonomizá-la e transformá-la progressivamente numa função central e chave da administração geral das empresas. Por este caminho, Fayol assume um papel 'progressista', contribuindo a sua maneira, bastante original, aliás, para assentar a autoridade sobre um critério de competência, separando-a da propriedade financeira ou dos laços financeiros que – na primeira metade do século XIX – ainda são o fundamento essencial do poder da empresa;
- assim fazendo, no entanto, e sua herança prática essencial – o famoso organograma – é a sua grande marca, Fayol condensa uma série de recomendações que se traduzem pela materialidade de uma ordem hierárquica de empresa, na qual o modelo da pirâmide e a estrita separação funcional constituem necessários pontos fixos;
- no essencial coerente com as recomendações taylorista de divisão do trabalho na oficina, o modelo de firma que daí resulta: autoridade da direção geral-separação estrita das funções-parcelização das tarefas foi, numa certa configuração dos mercados, a do crescimento e da afirmação da produção de massa de produtos padronizados, formidavelmente eficaz (CORIAT, 1994: 75-76).

Voltando a Taylor, a sua importância – já na perspectiva do fordismo - reside no fato de que o seu método tornou possível a racionalização do trabalho individual, permitindo uma produção em massa, algo até então imponderável. É em função dessa possibilidade que é comum a conjugação do taylorismo com o fordismo, uma vez que o último se apóia nas premissas possibilitadas pelo primeiro.

O fordismo, portanto, é um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo “que se caracteriza pelo gerenciamento tecnoburocrático de uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados” (TENÓRIO, 2000: 140). Simbolicamente, o fordismo é datado de 1914, quando Henry Ford “introduziu seu dia de oito horas e cinco dólares como

recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros que ele estabelecera no ano anterior em Dearborn, Michigan" (HARVEY, 1992: 120). Se a idéia de que o fordismo é complementar ao taylorismo é aceita, também se reconhece que, o que distingue um do outro, é o fato do fordismo "ser visto menos como um mero sistema de produção de massa do que como um modo de vida total" (HARVEY, 1992: 131). Sobre esta assertiva já citada anteriormente, voltaremos a tecer comentários. Procuremos agora descrever os aspectos inovadores do fordismo.

Em 1903, Ford, depois de ser mecânico e engenheiro-chefe, fundou a sua fábrica, a Ford Motor Co., com aproximadamente 125 empregados. Cinco anos depois, já produzia o famoso modelo T em série. Entre 1908 e 1926, atingiu um recorde de vendas de 15 milhões de unidades. Em 1913, sua empresa fabricava 800 carros por dia. No ano de 1926, empregando 150 mil trabalhadores(as), fabricava 2 milhões de unidades/ano. O virtuosismo fordista encontra sua razão em três princípios básicos orientados para a gestão da produção:

- 1 – Princípio de intensificação: consiste em diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
- 2 – Princípio de economicidade: consiste em reduzir ao mínimo o volume de estoque da matéria-prima em transformação.
- 3 – Princípio de produtividade: consiste em aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período através da especialização e da linha de montagem (TENÓRIO, 2000: 142, citando Chiavenato).

Para tanto, comenta o próprio Ford: "nosso primeiro passo no aperfeiçoamento da montagem consistiu em trazer o trabalho ao operário ao invés de levar o operário ao trabalho. Hoje, todas as operações se inspiram no princípio de que nenhum operário deve

ter mais do que um passo a dar; nenhum operário deve ter que se abaixar" (FORD, 1964: 65).

Para atingir esse objetivo, Ford propõe o que denomina de princípios de montagem:

- 1 – Trabalhadores e ferramentas devem ser dispostos na ordem natural da operação de modo que cada componente tenha a menor distância possível a percorrer da primeira à última fase.
- 2 – Empregar planos inclinados ou aparelhos concebidos de modo que o operário sempre ponha no mesmo lugar a peça que terminou de trabalhar, indo ela ter à mão do operário imediato por força do seu próprio peso sempre que isso for possível.
- 3 – Usar uma rede de deslizadeiras por meio das quais as peças a montar se distribuíam a distâncias convenientes (FORD, 1964: 65).

Temos aqui a linha de montagem – pioneirismo do fordismo²⁸ – que impõe ao trabalhador o ritmo do seu trabalho.

Em resumo a esteira mecânica parcela o trabalho, especializa o trabalhador e intensifica as suas ações com o objetivo de eliminar os tempos mortos, o que significa dizer que a diferença entre o taylorismo e o fordismo é que as normas de produção são incorporadas, no caso do fordismo, aos dispositivos automáticos das máquinas. Assim, o movimento das máquinas define a operação e o tempo para sua execução (TENÓRIO, 2000: 144).

A linha de montagem é, portanto, precursora do processo de produção em massa. É a máquina-ferramenta que possibilita a produção em grandes quantidades de produtos estandardizados que, por sua vez, permite a economia de escala diminuindo custos e ampliando o mercado. Quando Ford pagava melhores salários aos seus trabalhadores, pensava que os mesmos operários teriam renda para

²⁸ - Lojkine contesta essa afirmação, porém não expõe seus argumentos. Cf. Lojkine (1999: 31).

consumir os produtos por eles produzidos. Criava-se, desse modo, um mercado de consumo de massa e um círculo virtuoso que associava produção-renda-consumo.

A esse propósito, Harvey comenta:

O que havia de especial em Ford era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1992: 120).

Para Harvey, Gramsci foi um dos que melhor percebeu o caráter revolucionário do fordismo.

O americanismo e o fordismo observou ele em seus Cadernos do Cárcere, equivaliam ao 'maior esforço coletivo até para criar, com velocidade sem precedente, e com uma consciência de propósito sem igual na história, um novo tipo de trabalhador e um novo tipo de homem'. Os novos métodos de trabalho 'são inseparáveis de um modo específico de viver e de pensar e sentir a vida'. Questões de sexualidade, de família, de formas de coerção moral, de consumismo e de ação do Estado estavam vinculadas, ao ver de Gramsci, ao esforço de forjar um tipo particular de trabalhador 'adequado ao novo tipo de trabalho e de processo produtivo' (HARVEY, 1992: 129-130).

Essa intuição de Gramsci – citada por Harvey – é particularmente importante considerando-se que hoje, este tipo de trabalhador forjado pelo *fordismo*, está em crise. As empresas procuram se distanciar desse tipo de trabalhador. No que se refere à empresa – objeto dessa pesquisa – isso é elucidativo. O tipo de trabalhador que a mesma almeja se afasta do 'padrão fordista', como veremos.

Particularmente o fordismo, no seu momento histórico encontrará nas teses keynesianas, uma similaridade.

Aceito amplamente a visão de que o longo período de expansão de pós-guerra, que se estendeu de 1945 a 1973, teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico, e de que esse conjunto pode com razão ser chamado de fordista-keynesiano (HARVEY, 1992: 119).

O que está implícito, nesta análise, é a corroboração de que o fordismo fortalece o pensamento de Keynes, na medida em que o mesmo propõe, para os ciclos de depressão do capitalismo, a pronta intervenção do Estado através de pesados investimentos. O que o keynesianismo propõe é um pacto entre investimentos, geração de emprego e consumo. As idéias de Keynes influenciaram pontos do New Deal²⁹ e antecipavam aspectos do chamado 'Estado do bem-estar social'.

Após a II Guerra Mundial, intervenções keynesianas-fordistas ocorrerão na Europa ocidental e Japão através do Plano Marshall³⁰. O plano foi um programa de recuperação econômica aplicado nos países afetados diretamente pela guerra, que estabeleceu políticas públicas que atendessem às necessidades da população como um todo por meio da massificação (fordização) de ações governamentais (TENÓRIO, 2000; 147).

Esse modelo de desenvolvimento foi o resultado de um 'achado' e de um processo de aprendizagem baseado na imitação. Os princípios tayloristas mantiveram a hegemonia durante toda a primeira metade do século. Henry Ford e J. M. Keynes popularizaram a idéia de que a demanda precisa ser levada em conta e que aquela associada aos assalariados constitui a base mais estável da demanda agregada. As lutas dos trabalhadores e as mudanças políticas dos anos 30, sob a presidência de Roosevelt e nas sociais-democracias européias, impuseram as novas regras do jogo. Os compromissos sociais do período Roosevelt generalizaram-se na Europa libertada e no Japão vencido após a II guerra, por conta da administração do plano Marshall e do apoio dos sindicatos americanos aos seus congêneres europeus reformistas. Essa cruzada pelo 'American way of life' foi fortalecida pelas pressões, a nível nacional, do movimento operário europeu, que introduziram melhorias no modelo... (TENÓRIO, 2000: 147, citando Leborgne & Lipietz).

²⁹ - Programa – na década de 30 – do presidente Franklin Roosevelt para alavancar a indústria americana.

³⁰ - Plano de ajuda aos países arrasados após a 2ª guerra mundial.

Temos aqui a junção de duas idéias poderosas – o fordismo e o keynesianismo – que foram os motores do modelo de desenvolvimento, principalmente no pós-guerra. O fordismo não se resume, portanto, a um simples processo de organização do trabalho mas, mais do que isso, sua concepção, no conjunto, passa a influenciar as idéias econômicas e políticas do seu tempo. Passa a ser um referencial orientador, um marco regulatório.

- formas estáveis de relação de trabalho (de modo a assegurar uma divisão dos ganhos de produtividade entre o capital e o trabalho) e a regularidade dos salários. Dentre essas formas estruturais, as principais são: as convenções coletivas, o welfare state, a legislação social;

- formas de relações entre bancos e firmas que permitam a estas absorver sem efeito perverso uma contínua transformação do aparelho técnico, em particular por meio da prática dos 'preços administrados'. Há uma tendência à concentração de firmas multissetoriais integradas vertical e horizontalmente, como subcontratação de tarefas pouco qualificadas à pequenas e médias empresas;

- uma forma específica de criação da moeda: a moeda de crédito, emitida pelos bancos em função das necessidades da economia, sob o controle do Banco Central;

- uma ampliação expressiva do papel do Estado, que vem 'se inserir' na regulação econômica, principalmente por meio da regulação do trabalho e da emissão monetária... () (TENÓRIO; 2000: 149, citando Leborgne & Lipietz).

O fordismo, enquanto 'modelo societário', irá perdurar com força até 1973. A partir de então entra em declínio. São vários os autores que analisam a 'crise do fordismo': Harvey (2000), Leite (1994), Leborgne e Lipietz (1988), Tenório (2000), Gounet (1999), Alves (2000). Não é objeto de nosso estudo a análise das razões do declínio do fordismo. Interessa-nos destacar – como descrevemos acima – que, em sua complementaridade ao taylorismo, o fordismo marcou decisivamente a organização do mundo do trabalho durante o século XX. É no último quartel do século passado que esse processo de organização do trabalho, reiterado como um

processo de 'padronização rígido', cederá espaço ao padrão de 'acumulação flexível'. Surge aqui o toyotismo como um processo de organização do trabalho que melhor se ajusta a este novo período histórico. Na sequência, passamos à análise desse novo modelo que impacta o conjunto das relações de trabalho e sociais. Salientamos que o estudo dos considerados processos 'clássicos' de organização do trabalho assumem importância aqui, considerando-se que o objeto de pesquisa do trabalho é tributário desses métodos e apresenta elementos de ambos.

2.3. O TOYOTISMO – A PRODUÇÃO FLEXÍVEL

O Toyotismo³¹ é referência e expressão de um novo paradigma de organização social do trabalho e da produção, em substituição ao modelo fordista-taylorista. Sua origem está associada ao período do pós-guerra.

Originário do período pós-segunda guerra, num país semidestruído e carente de recursos necessários para um processo de reconstrução industrial, o ohnismo - cuja designação vem do nome do seu idealizador, Taiichi Ohno, um engenheiro da Toyota - tem como base a redução geral de desperdícios e uma ênfase no atendimento do consumidor, ao qual foi dada uma importância até então inédita, pelo menos no setor automotivo. Desde os resultados iniciais obtidos pela Toyota, a partir dos anos 50 e até o início dos 90, o ohnismo tem se tornado uma referência básica para uma parte substancial dos processos de reestruturação

³¹ . Alguns autores, particularmente Coriat, preferem a expressão 'ohnismo' – em referência a Taiichi Ohno, engenheiro da Toyota, responsável pela introdução de novos métodos e técnicas que caracterizam o modelo 'gerencial' da empresa automobilística japonesa do mesmo nome. Afirma ele: "O que Ohno sustenta é um discurso do método, e antes dele Taylor, e que, como todo discurso de método se aplicará segundo diferentes variantes: em Toyota, claro, mas também em Honda, Sony, Fujitsu... antes de ultrapassar as fronteiras do arquipélago nipônico. Pode-se acrescentar que, sobre este discurso fundador, desenvolvimentos múltiplos foram construídos por Shingo, Ishikawa, e muitos outros. Muitos dentre estes não são absolutamente ligados a Toyota – mas proliferaram em volta dos novos princípios inaugurados por Ohno" (Coriat, 1994: 81 – nota 19). Há autores que preferem a expressão 'sistema japonês', ou simplesmente *Kan-Ban*, como é o caso de Lojkin. Hirata fala em 'modelo japonês'. Outros se referem a esse novo momento histórico, no processo de organização do trabalho, como *pós-fordismo*, *neofordismo* e até mesmo *neotaylorismo*. Essas formulações, no caso, reiteram uma leitura mais ampla das mudanças no mundo do trabalho.

industrial iniciados por organizações de todo o mundo. O trabalho em grupo é uma de suas características mais importantes (MARX R., 1997: 184).

A esse propósito, Coriat comenta:

Segundo Ohno, o sistema Toyota teve sua origem na necessidade particular em que se encontrava o Japão de produzir pequenas quantidades de numerosos modelos de produtos; em seguida evoluiu para tornar-se um verdadeiro sistema de produção. Dada sua origem, este sistema é particularmente bom na diversificação. Enquanto o sistema clássico de produção de massa planificado é relativamente refratário à mudança, o sistema Toyota, ao contrário, revela-se muito plástico; ele adapta-se bem às condições de diversificação mais difíceis. É porque ele foi concebido para isso (CORIAT, 1994: 30).

O toyotismo, originário dos anos 50, desponta nos anos 70. Porém, foi nos anos 80 que “conseguiu alcançar um poder ideológico e estruturante considerável, passando a representar o ‘momento predominante’ do complexo de reestruturação produtiva na era da mundialização do capital. Assumiu, a partir daí, a posição de objetivação universal da categoria da flexibilidade, tornando-se valor universal para o capital em processo” (ALVES, 2000: 29).

Essa emergência do toyotismo, nos anos 80, está associada à nova base técnica – a revolução informacional –, à microeletrônica, que encontrará neste método de trabalho um terreno fértil para prosperar.

A introdução da nova tecnologia microeletrônica, através da difusão de uma grande variedade de equipamentos ligados não só à fabricação de produtos, mas também à transferência de peças e materiais no interior do processo produtivo e à elaboração de projetos, bem como as transformações que vem ocorrendo na organização do processo de trabalho testemunham a busca que o capital vêm implementando, no sentido de substituir o modelo fordista de desenvolvimento por outro modelo que dê conta da necessidade de garantir as taxas de lucratividade das empresas. Procura-se nesse sentido, responder ao conjunto de desafios colocados à acumulação e à lucratividade do capital a partir do final dos anos 60: diminuição dos ganhos de produtividade, redução do poder de compra dos mercados, elitização do

consumo, e incremento da competição intercapitalista mundial. Nesse contexto, duas questões despontaram como fundamentais para a superação da crise: a procura de novas formas de garantia dos ganhos de produtividade e a flexibilidade da produção, como meios de adaptar o aparelho produtivo às novas exigências do mercado, que se tornara mais instável e competitivo com o aprofundamento da crise. A esses dois desafios, o capital vai responder não só com a introdução da tecnologia microeletrônica, mas também com novas formas de organização do processo de trabalho, através das quais buscou-se também substituir o tipo de controle instituído pelo taylorismo por novas formas de controle social (LEITE, 1994: 82-83).

Na sua essência o toyotismo se caracteriza como um modelo que representa um conjunto de inovações organizacionais. Nele está presente o “contingente e o universal, só que não mais do que há ou havia no taylorismo e no fordismo” (CORIAT, 1994: 24). Mas é exatamente por isso que pode ser concebido como um paradigma, como o foram os modelos predecessores.

O novo método de gestão da produção, impulsionado, em sua gênese sócio-histórica, pelo sistema Toyota, conseguiu assumir valor universal para o capital em processo, tendo em vista as próprias exigências do capitalismo mundial, das novas condições de concorrência e de valorização do capital, surgidas a partir da crise capitalista dos anos 70. Isso significa dizer que o toyotismo não pode mais ser reduzido às condições históricas de sua gênese, se tornado adequado, sob a mundialização do capital, não apenas à nova base técnica do capitalismo, com a presença de novas tecnologias microeletrônicas na produção – o que exige um novo tipo de envolvimento operário, e, portanto, uma nova subordinação formal-intelectual do trabalho no capital (ALVES, 2000: 30).

Do ponto de vista da organização do trabalho, o método Toyota – é a combinação de dois ‘pilares’ – como veremos adiante – sobre os quais sua construção repousa. Estes pilares - de acordo com Coriat -, são: 1 – a produção Just in time; 2 – a auto-ativação da produção.

Entretanto, assim como o taylorismo-fordismo - o toyotismo -, não se resume a um processo de organização do trabalho simplesmente. É muito mais que isso.

O toyotismo pode ser tomado como a mais radical e interessante experiência de organização social da produção de mercadorias, sob a era da mundialização do capital. Ela é adequada, por um lado, às necessidades de acumulação do capital na época da crise de superprodução, e, por outro, ajusta-se à nova base técnica da produção capitalista, sendo capaz de desenvolver suas plenas potencialidades de flexibilidade e de manipulação da subjetividade operária (ALVES, 2000: 32).

No campo do trabalho, o toyotismo apresenta uma extraordinária novidade em relação ao taylorismo-fordismo. Essa novidade é a subsunção³² real do trabalho ao capital. “No campo da gestão da força de trabalho, o toyotismo realiza um salto qualitativo na captura da subjetividade operária pela lógica do capital, o que o distingue, pelo menos no plano da consciência de classe, do taylorismo-fordismo” (ALVES, 2000: 31).

Particularmente, este aspecto da ‘captura’ da subjetividade operária, facilitado por este método, será posteriormente abordado. No momento, vamos procurar desenvolver, sucintamente no que consiste esse processo de organização do trabalho. Valem-nos fundamentalmente da literatura de Coriat.

O imperativo que se apresenta ao toyotismo é buscar origens e naturezas de ganhos de produtividade inéditos – em função da realidade do Japão -, fora dos recursos das economias de escala e da padronização taylorista-fordista, isso na pequena série e na produção simultânea de produtos diferenciados e variados. Pensar não a grande, mas a pequena série; não a padronização e a uniformidade do produto, mas sua diferença, sua variedade, tal é o espírito Toyota. Todo o resto depende disso.

³²- Subsunção aqui é utilizada a partir do conceito explicitado por Alves (2000), ou seja, trata-se da geração de uma situação social na qual a força de trabalho vem a ser ela mesma incluída e como que transformada em capital: o trabalho constitui o capital.

Para tanto, a concepção da 'fábrica mínima' é, primeiramente e antes de tudo, um elemento fundamental no 'novo' processo produtivo. Quanto a isto, Ohno é de uma clareza cristalina. "Na Toyota, o conceito de economia é indissociável da busca da redução de efetivos e da redução de custos. A redução dos efetivos é, com efeito, considerada como um meio de realizar a redução dos custos que é claramente uma condição essencial da sobrevivência e do crescimento de um negócio" (CORIAT, 1994: 33).

Ainda citando Ohno: "Há duas maneiras de aumentar a produtividade. Uma é a de aumentar as quantidades produzidas, a outra é a de reduzir o pessoal de produção. A primeira maneira é, evidentemente, a mais popular. Ela é também a mais fácil. A outra, com efeito, implica repensar, em todos os seus detalhes, a organização do trabalho" (CORIAT, 1994: 33).

Tendo presente a concepção da 'fábrica mínima', são apresentados os dois princípios basilares do toyotismo, a saber: 1 – Autonomia e auto-ativação e, 2 – O Just-in-time. O princípio da autonomia é um princípio que tem sua origem na indústria têxtil. Comenta Coriat que, na origem da autonomia, há primeiramente K. Toyoda, presidente-fundador da Sociedade Toyota. Este, chocado com o desperdício ocasionado pelos defeitos, que afetam o conjunto, de um retalho de tecido quando apenas uma das lançadeiras de um tear funciona de maneira defeituosa, concebe máquinas de tear munidas de dispositivos que permitem a parada automática da máquina no caso de uma anomalia qualquer se manifestar. Esta técnica tornar-se-á, nas mãos de Ohno, um princípio ordenador da produção e de um conceito. É o que Ohno designará como princípio da autonomia, neologismo forjado a partir da contração de duas palavras: autonomia e automação.

A idéia sendo aqui a de dotar as máquinas automáticas de uma certa autonomia, a fim de introduzir um mecanismo de parada automática em caso de funcionamento defeituoso. O princípio de tais dispositivos, introduzidos primeiramente na concepção de máquinas têxteis, será largamente reutilizado no conjunto das linhas de produção automobilística. Este ponto é absolutamente notável, pois se refere tanto aos dispositivos mecânicos introduzidos no coração das máquinas quanto aos dispositivos organizacionais que dizem respeito à execução do trabalho humano. Estes últimos são então designados como procedimentos de auto-ativação (CORIAT, 1994: 52).

A auto-ativação vinculada à autonomação caminhará para o processo de desespecialização e polivalência operária. Temos aqui o traço central e distintivo desse padrão organizacional em relação à via taylorista-fordista americana.

É que em lugar de proceder através da destruição dos saberes operários complexos e da decomposição em gestos elementares, a via japonesa vai avançar pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes, em trabalhadores multifuncionais (CORIAT, 1994: 53).

Continua Coriat:

Há aí um outro caminho – referindo-se aos princípios da autonomação/auto-ativação – tomado pelo mesmo e único processo geral de racionalização do trabalho que se estendeu pelo mundo. Seu núcleo e seu coração consistem, em toda parte, em uma busca da intensificação do trabalho, mas que em lugar de proceder por parcelização e micro-tempos impostos como se fez na via norte-americana, a racionalização procede, neste caso, através da desespecialização e do tempo partilhado (CORIAT, 1994: 54).

O segundo princípio basilar do método – ou sistema – Toyota é o Just in Time associado ao método Kan-Ban. Ohno, de acordo com Coriat, credita ao método Just in time o segundo grande ‘ pilar’ do sistema Toyota. O Just in time está intimamente associado ao sistema Kan-Ban que tem sua origem no contexto dos anos 50,

marcados pelas demissões em massa no Japão e pelo aumento das encomendas de guerra endereçadas à casa Toyota que decide enfrentar o brutal aumento de demanda sem aumentar o pessoal. Assim sendo, a única via aberta era a de uma racionalização do trabalho apoiada no maior rendimento possível do trabalho vivo, centrado não na repetição de tarefas, mas na sua ampliação. Ohno trabalha ardorosamente no projeto de um fluxo de produção 'sem abalos'. Procura desenvolver um sistema onde o próprio trabalhador buscaria suas peças no posto de trabalho, em oposição ao princípio fordista em que o trabalhador aguarda as peças que lhe vêm no começo da cadeia produtiva.

Tendo ainda como referência o sistema dito de 'supermercado' adotado pelo gigante norte-americano Lockheed, fabricante de aviões, Ohno se decide a dar um primeiro passo e aplicar o seu método inovador. "O princípio aplicado por Ohno foi o seguinte: o trabalhador do posto de trabalho posterior se abastece, sempre que necessário, de peças no posto de trabalho anterior. Assim sendo, o lançamento da fabricação no posto anterior só se faz para realimentar a loja (a seção) em peças (produtos) vendidas" (CORIAT, 1994: 56). Dessa forma, surge o método Kan-Ban que constitui, em matéria de gestão de produção, a maior inovação organizacional da segunda metade do século.

As inovações organizacionais proporcionadas pelo método Kan-Ban apresentam as seguintes características:

- 1 – Se apresenta antes de mais nada como uma revolução nas técnicas de controle do processo de fabricação e encomendas e de otimização do lançamento das fabricações. Em relação à lógica fordista, há uma inversão das regras tradicionais: o processo de fabricação, em lugar de ser feito em cadeia, de montante à jusante da cadeia de produção é feito de jusante à montante. O ponto de partida é o das encomendas já endereçadas à fábrica e dos produtos vendidos.

2 – Paralelamente ao desenrolar dos fluxos reais de produção – que vão dos postos anteriores aos postos posteriores – o método consiste em estabelecer um fluxo de informação invertido que vai de jusante à montante da cadeia produtiva, e onde cada posto posterior emite uma instrução destinada ao posto que lhe é imediatamente anterior. Esta instrução consiste na encomenda do número e da especificação exata das peças necessárias ao posto anterior para executar sua própria encomenda.

3 – Todo sistema de circulação de informações é realizado através de 'caixas', nas quais são colocados 'cartazes' em que é inscrito 'encomendas' que os diferentes postos de fabricação encaminham uns aos outros (CORIAT, 1994: 57).

O método Toyota é ainda complementado por técnicas e procedimentos considerados como 'ferramentas' do toyotismo. As principais 'ferramentas' são o Andon, o Poka Yoké e a Mudança Rápida de Ferramentas.

O Andon, uma técnica também conhecida como 'direção pelos olhos', consiste em procedimentos que permitem tornar literalmente visível o desenrolar do processo de produção, ao permitir a visualização de cada um dos acontecimentos suscetíveis de acontecer.

O 'andon é uma das ferramentas da administração pelos olhos. É um indicador luminoso que fica suspenso acima da linha. Ele funciona da seguinte maneira: enquanto as coisas estão normais, a luz é verde; quando um operador tem que fazer alguma regulação na linha e pede ajuda, a luz é laranja; se é preciso parar a linha para resolver um problema, a luz é vermelha. Os trabalhadores são encorajados a não hesitar a parar a linha; é o melhor meio de garantir que tudo será feito para eliminar prontamente as anomalias'. (CORIAT, 1994: 72).

A técnica Poka Yoké consistem em:

Diferentes dispositivos que podem ser adaptados aos equipamentos e ao conjunto de ferramentas para favorecer o objetivo 'defeito zero'... de uma maneira geral, eles têm por função provocar a parada de uma máquina ou de um processo desde o momento em que se apresente um risco de engano. Os Poka Yoké são os auxiliares da autonomia (CORIAT, 1994: 73).

Finalmente, a ‘troca rápida de ferramentas’ é uma técnica associada ao desafio de produzir quantidades e qualidades diferenciadas.

(...) Sob tal desafio não era absolutamente possível imobilizar oficinas durante várias horas – ou até vários dias – para trocar as matrizes das ferramentas e produzir uma a uma qualidades demandadas. Foi, pois, para conjugar a aposta essencial de flexibilidade com os imperativos de produtividade que os criadores japoneses se orientaram em direção a novas padronizações de ferramentas, concebidas como conjuntos moduláveis e logo facilmente transformáveis (CORIAT, 1994: 74).

Outras técnicas não menos importantes estão associadas ao espírito de inspiração toyotista sob o conceito Kaizen que, no caso, é a expressão da contínua melhoria no processo produtivo.

Um dos exemplos do Kaizen é caracterizado pelo que, popularmente, se denominou os *cinco zeros*, ou seja, técnicas desenvolvidas para obsessivamente melhorar a produção.

Os cinco zeros, quais são: *zero atrasos*: a demanda puxa a produção, o fluxo comanda o crescimento; um cliente não deve esperar; *zero estoques*: só são permitidas as reservas de base; *zero defeitos*: cada posto de trabalho controla a qualidade do trabalho do posto de trabalho precedente; *zero panes*: as máquinas nunca são usadas com capacidade plena e são escolhidas não em função do seu avanço técnico, mas de sua função na cadeia, para uma operação simples, é preferível uma máquina simples; *zero papéis*: o Kan-Ban reduz bastante as ordens administrativas e a papelada em geral (GOUNET, 1999: 29).

Esse conjunto de métodos também é denominado de protocolos organizacionais. Os protocolos organizacionais do toyotismo que inscrevem a nova via de racionalização do trabalho são, portanto, a autonomação/auto-ativação, Just-in-time/Kan-Ban e a polivalência operária. Eles compõem os nexos contingentes do toyotismo, objetos de análise concreta da sociologia do trabalho (Alves, 2000: 41).

Na análise de G. Alves, estes protocolos assumem um caráter inédito ao instaurarem a flexibilidade na produção.

Os nexos contingentes do toyotismo instauram uma 'flexibilidade interna', constituída no coletivo do trabalho, no espaço (e na cadeia) de produção, capazes de contribuir para os ganhos de produtividade baseados pela nova gestão da produção... É por isso que o toyotismo surge como a expressão maior da acumulação flexível no complexo de reestruturação produtiva. A categoria da flexibilidade assume, para ele, uma fundamentação inédita, ainda pouco desenvolvida, mas presente, em alguns aspectos, no taylorismo e no fordismo (ALVES, 2000: 42).

Mas, sobretudo a novidade dos 'protocolos' reside numa nova forma do trabalhador interagir com o processo produtivo.

Na verdade, a idéia do toyotismo é desenvolver dispositivos organizacionais no interior do complexo de produção de mercadorias capazes de evitar rebotalhos e defeitos. Para isso, é importante uma nova concepção de linha de produção e um novo perfil de operário. Surgem, desse modo, o princípio da linearização da produção e uma concepção da organização do trabalho em torno de postos polivalentes. Ocorre a 'desespecialização operária', com a substituição dos 'operários parcelares' por 'operários polivalentes', os profissionais plurioperadores. Este é um dos pontos de 'ruptura' do toyotismo com o taylorismo e fordismo, pois, nestes últimos, a organização da produção promovia a separação, nos postos de fabricação direta, das tarefas de execução e do controle de qualidade (ALVES, 2000: 44).

Porém, assim como o fordismo que trouxe consigo um pacto embutido na relação trabalho-capital - o círculo virtuoso produção-salário-consumo -, o toyotismo também tem o seu 'pacto' formulado através de três características principais: o sindicalismo de empresa, o emprego vitalício e o salário por antiguidade. Abordemos sucintamente essas características, tendo como referência a análise de Coriat.

O sindicalismo japonês, marcado por uma tradição e uma vontade de enfrentamento aberto com os empregados e seus representantes, ao conhecer grandes derrotas, teve que aceitar sua transformação em sindicalismo de empresa, ao mesmo tempo em que foi obrigado a passar de práticas de enfrentamento a formas cada vez mais marcadas pelo acordo, e até mesmo pela cooperação como os representantes do capital (CORIAT, 1994; 85).

O emprego vitalício está associado à história do trabalho no Japão. No pós-guerra, o conjunto da economia japonesa estava marcado por uma forte escassez da mão-de-obra, principalmente adulta. Inversamente, havia abundância de mão-de-obra juvenil. Neste contexto e numa economia em franca retomada, os jovens utilizavam a concorrência entre as empresas e provocavam grande mobilidade da mão-de-obra.

Em tal contexto... As empresas tendiam a desenvolver técnicas de fixação da mão-de-obra. O engajamento à segurança do emprego foi uma dentre elas, como, aliás, também o será a prática desenvolvida no mesmo período do salário por antiguidade, estimulando os trabalhadores a acumular um número de anos de presença suficientemente importante para se beneficiarem dos mais altos salários (CORIAT, 1994; 88).

No que diz respeito ao salário por antiguidade, o sistema produtivo japonês construiu mecanismos próprios, a partir de suas peculiaridades no pós-guerra. Basicamente, o salário por antiguidade assenta-se sobre dois sistemas: a prática do *Nenko* e a prática do *Shunto*. Em síntese, trata-se da remuneração salarial, fruto de uma adição, de uma parte fixa e de uma parte variável. Essas partes – fixa e variável – estão associadas ao tempo de empresa, à remuneração por competência, às gratificações e a elementos conjunturais da economia (CORIAT, 1994: 87-97).

Importa aqui perceber que o toyotismo, mais do que uma nova forma de organizar o processo de trabalho, pressupõe um conjunto de contrapartidas implícitas - ou explícitas -, dadas aos sindicatos e aos trabalhadores das grandes empresas, em 'troca' do seu engajamento na produção.

Finalmente, um aspecto que merece atenção é que o toyotismo será o método mais adequado para o que Harvey define como 'acumulação flexível'. Vários autores que trabalham a crise do fordismo, Harvey (1992), Leite (1994), Tenório (2000), Alves (2000), Heloani (2000), demonstram que, em determinado momento histórico, particularmente a partir de 1970, o fordismo não se coaduna mais com um capitalismo em crise. É a partir desse momento histórico que o toyotismo, enquanto expressão de um método inovador, é assimilado pelo aparelho produtivo. Neste momento, há uma mudança de padrão organizacional que se generaliza e recolhe do toyotismo suas principais idéias. O toyotismo, associado à revolução informacional, proporcionará uma reviravolta no padrão organizacional até então referenciado pelo taylorismo-fordismo.

Sintetizando, podemos afirmar que, do ponto de vista do processo de organização do trabalho e dos seus princípios organizacionais embutidos, o toyotismo cumpre os seguintes objetivos:

1. O trabalho é realizado a partir de equipes de trabalho, onde os trabalhadores passam a exercer múltiplas tarefas. Em geral, exige-se um trabalhador mais qualificado. Com isso, supera-se o conceito de posto de trabalho típico do modelo fordista-taylorista;
2. A rígida separação entre execução e concepção do trabalho no Taylorismo-fordismo dá espaço para uma diferença mais tênue no Toyotismo ao possibilitar a participação dos trabalhadores através de sugestões e da chamada 'gestão participativa';
3. No Toyotismo há uma sofisticação dos métodos de controle do trabalho, através da responsabilidade do grupo se auto-vigiar e se auto-controlar, da consciência da constante 'visibilidade' - estar sendo vigiado -, além de um complexo processo de envolvimento/incitação do trabalhador com benefícios para compensar o forte ritmo de trabalho e vestir a 'camisa da empresa';
4. A empresa ou mesmo determinado departamento é o espaço privilegiado para o estabelecimento dos contratos coletivos de trabalho;
5. O sindicato por empresa e até por departamento vai substituindo o sindicato por ramo de atividade econômica que existia no fordismo. O sindicato por empresa, no toyotismo, acaba

contribuindo para dissolver a solidariedade de classe e maximizar o comprometimento e a dependência em relação à firma;

6. A gestão participativa via Programas de Qualidade Total, Círculos de Controle da Qualidade, envolvimento ideológico ou incentivo salariais, mecanismos de sugestões etc, difere da gestão centralizada do fordismo-taylorismo. Mas, essa gestão fica restrita às bases e limites da padronização, ou seja, os trabalhadores podem interferir na forma de organização do trabalho, mas não nas decisões de planejamento, investimentos e distribuição dos resultados da produção (KREIN e NEUTZLING, 1997: 703).

Um último aspecto, diz respeito ao que definimos como 'alquimia organizacional'. A percepção aqui presente é que o toyotismo, distintivamente do taylorismo-fordismo, é um método de captura das inteligências do operário. Aqui não interessa mais o trabalhador 'mecânico', que repete diuturnamente os mesmos movimentos, ao qual não é exigido nenhum pensar. O toyotismo é precípuo em 'criar' as condições para um novo tipo de trabalhador. Isso se dá em função da forma como se organiza o processo de trabalho que exige flexibilidade, conhecimento do conjunto da cadeia produtiva, compromisso de equipe, iniciativa para a solução de problemas repentinos, rápida capacidade de decisão. Estamos diante de um trabalhador flexível, desespecializado e que faz diferença no processo produtivo. Na nova dinâmica do capital, esse profissional passa a ser peça central no processo produtivo. Ele se transforma de ator secundário – fordismo - em ator central. No caso da empresa estudada, essa caracterização, do novo 'tipo' de trabalhador que se exige, é bastante evidente. Todos os trabalhadores são estimulados a adquirirem as características acima descritas.

2.4. DO PROCESSO PRODUTIVO PADRONIZADO À ACUMULAÇÃO FLEXÍVEL – QUADRO COMPARATIVO

Após uma sucinta abordagem descritiva dos modelos ditos modernos de organização dos processos de trabalho - o taylorismo-fordismo e o toyotismo -, é possível traçar um paralelo entre ambos. No caso específico, esse quadro comparativo, com suas limitações, permite uma visualização do seu contexto histórico e dos diferentes aspectos que encerram.

O nosso quadro comparativo é uma livre compilação de vários autores que trabalharam a temática. Para tanto, utilizamos um razoável grau de elasticidade para montá-lo e classificamos os principais conceitos a partir de nossa ordem de interesse. Queremos, com isso, evidenciar os principais elementos dos 'modelos' analisados.

QUADRO 1- Modelos de organização do trabalho*

	TAYLORISMO-FORDISMO	TOYOTISMO
Contexto histórico	1ª Revolução Industrial - final do século XVIII > 2ª Revolução Industrial – final do século XIX	2ª Revolução Industrial – final do século XIX > Revolução Informacional – final do século XX
Princípios econômicos subjacentes	Liberalismo (Adam Smith, Ricardo) > keynesianismo pós-30	Neoliberalismo
Base produtiva original	Grandes indústrias têxteis da Inglaterra > Indústria automotiva - Ford (EUA)	Indústria automotiva - Toyota (Japão) > empresas diversificadas
Inovações tecnológicas – matéria-prima	Máquina de fiar, tear mecânico, máquina a vapor, ferrovia > eletricidade, aço, eletromecânica, motor a explosão, petróleo, petroquímica	Informática, máquinas CNC, robôs, sistemas integrados, telecomunicações, novos materiais, biotecnologia

continuação	TAYLORISMO-FORDISMO	TOYOTISMO
Padrão organizacional	Produção fabril, produção em série, linha de montagem, rigidez, especialização, separação gerência-execução (verticalização), produção em massa, uniformidade e padronização, grande porosidade no trabalho, grandes estoques, controle de qualidade separado da produção	Produção flexível, sem estoques, Just-in-time, qualidade total, integração gerência-execução (horizontal), redução da porosidade no trabalho, controle de qualidade integrado ao processo de trabalho
Produtividade	Grande elevação	Aumento exponencial
Trabalho	Especializado, fragmentado, parcelização das tarefas, não qualificado, intenso, rotineiro, insalubre, hierarquizado	Polivalente, integrado, em equipe, flexível, múltiplas tarefas, treinamento intensivo, organização horizontal do trabalho, co-responsabilidade
Emprego	Geração de emprego em larga escala – incorporação maciça da mão-de-obra	Eliminação de empregos, eliminação de postos de trabalho
Papel do Estado	Evolução do liberalismo para > Regulamentação, rigidez, negociação coletiva, Estado do bem-estar social	Desregulamentação, flexibilidade, negociação individual, descentralização
Reação dos trabalhadores	Perplexidade, quebra de máquinas, surgimento de sindicatos > sindicalização, conquistas sociais ('contrato social')	Perplexidade, dessindicalização, consentimento

* Fonte: Coriat (1994), Harvey (1992), Joffily (1994), Lojkin (1999), Tenório (2000), De Masi (1999).

2.5. O NOVO PADRÃO ORGANIZACIONAL

Pela análise desenvolvida até aqui, percebemos que está em curso uma substancial reestruturação do capitalismo que impacta a organização social do trabalho. As principais características, que denotam essa reestruturação na organização do trabalho são as seguintes:

a) passa-se da produção de massa à produção flexível, ou ainda – sob a perspectiva dos processos de trabalho - do modelo fordista ao toyotista. Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível, quando os mercados financeiros ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de serem controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com o objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia. O sistema produtivo flexível surgiu como uma possível resposta para superar essa rigidez;

b) observa-se, nas grandes empresas, a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico - o sistema de funcionários e a linha de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro da empresa. As grandes empresas passam a interagir com as pequenas e médias empresas – subcontratação -, cuja vitalidade e flexibilidade possibilitam ganhos de produtividade³³;

³³ - Sobre esta característica ver especialmente a obra CARLEIAL, Liana. *Redes Industriais de Subcontratação*, São Paulo: Ed. Hucitec, 2001.

c) o surgimento de novos métodos de gerenciamento. A maior parte deles oriunda de empresas japonesas, mais especificamente do toyotismo. Este método – como analisamos – é tido como um método revolucionário, pois se adapta à economia global e ao sistema de produção flexível.

Em síntese, as empresas passam por uma reestruturação apresentando como principais características: 1 – organização em torno do processo, não da tarefa, 2 – hierarquia horizontal; 3 – gerenciamento em equipe; 4 – medida de desempenho pela satisfação do cliente; 5 – recompensa com base no desempenho da equipe; 6 – maximização dos contatos com fornecedores e clientes; 7 – informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis (CASTELLS, 1999).

Na busca da 'reestruturação produtiva' para tornar a empresa competitiva e atingir as características acima, um dos elementos importantes diz respeito à criação de projetos organizacionais inovadores. Uma empresa, que realmente inova em seu padrão ou sistema organizacional, é aquela que consegue radicalizar sua reestruturação por meio da busca de uma organização mais flexível, integrada, preocupada com a inovação de sua gestão do processo de trabalho e com o engajamento e participação dos trabalhadores. Entre os autores que abordam e trabalham a caracterização e emergência de 'sistemas organizacionais', destacamos: Salerno (1999), R. Marx (1997), A. Fleury, M. Fleury (2000).

Mário Salerno, para caracterizar um sistema organizacional realmente inovador, apresenta oito aspectos que servem como critérios para aferir o grau de novidade – ou não – no 'padrão organizacional' de uma empresa. Esses oito aspectos são os seguintes:

- 1 – organização e gestão por processos (transversais), em contraposição àquela funcional/departamentalizada;
- 2 – coordenação das atividades de trabalho direto feito prioritariamente no próprio nível operário e não pela supervisão direta (hierarquia) ou pelo dispositivo técnico;
- 3 – trabalho em grupo com autonomia, onde a definição do método e da divisão do trabalho seja prerrogativa do grupo, e não uma função externa, em contraposição ao conceito clássico de 'tarefa';
- 4 – polivalência como uma multiquificação – qual seja, o do desenvolvimento de um repertório profissional mais geral e variado, envolvendo um aumento da competência para lidar com os eventos do mundo fabril – e não como uma multitarefa;
- 5 – um novo olhar para a comunicação intersubjetiva no trabalho, e a inserção do operário direto em atividades classicamente consideradas como de apoio ou gestão, alargando seu raio de ação, de poder e de nível de decisão na empresa, o que significa uma ruptura com a rígida divisão de áreas de atuação (produção-gestão, produção-projeto);
- 6 – uma mudança na política de recursos humanos, coerente com a perda da importância relativa da noção de posto de trabalho, de cargos associados e aos postos e de tarefas predefinidas relativas a postos e cargos dados;
- 7 – a procura de um novo sistema de gestão econômica da produção e da empresa que supere os problemas colocados pela contabilidade gerencial analítica e pela modelagem corrente, integrando gestão 'física' da produção (volumes, prazos, qualidade, etc) e gestão econômicas-financeira;
- 8 – sistemas tecnológicos avançados, caracterizados por um nível elevado de integração e flexibilidade, baseados em automação microeletrônica e redes de computadores (SALERNO, 1999: 23).

A possível emergência desses aspectos evidencia a superação dos fundamentos da *escola clássica* de organização do trabalho e encontram sua origem na *escola sociotécnica*³⁴. Vamos nos deter um pouco nessa análise e no seu significado, tendo como referência a literatura de Roberto Marx.

A abordagem clássica, baseada no posto de trabalho e na alocação fixa de um trabalhador a cada posto, considera a produtividade global como resultado da somatória das produtividades

³⁴ - A 'escola sociotécnica' de organização do trabalho se origina em Londres, Inglaterra, vinculada a pesquisadores ligados ao Instituto Tavistock. O conceito 'trabalho em grupo' tem até hoje sua grande referência teórico-metodológica vinculado aos estudos que foram realizados por esse grupo (Salerno, 1999).

industriais (obtidas em cada posto de trabalho). Isto origina, por sua vez, a necessidade de grande número de atividades de suporte, exercida por técnicos especializados, como poder hierárquico sobre trabalhadores diretos, que são responsáveis, em última instância, pelo cumprimento de regras e procedimentos de trabalho e pela coordenação das atividades e interfaces existentes entre os postos e destes para com as outras áreas não produtivas (manutenção, qualidade, planejamento de produção). Do ponto de vista das características dos trabalhadores, o modelo clássico enfatiza a força física em detrimento das habilidades de raciocínio, principalmente aquelas voltadas para a melhoria do processo de produção que passa a ser função da gerência e do corpo técnico. Todas as diretrizes relativas à gestão dos recursos humanos produtivos baseiam-se igualmente no posto de trabalho: treinamento, seleção e avaliação de pessoal são diretamente vinculados à tarefa que cada trabalhador deverá desempenhar em seu posto (MARX R., 1997: 24).

Pode-se afirmar então que o *modelo clássico* de organização do trabalho enfatiza um mínimo de cooperação e autonomia dos trabalhadores nos aspectos relativos à organização e melhoria da produção e do trabalho. Ao mesmo tempo, propõe um perfil de organização do trabalho que evite a formação de grupos, entendendo-se tal prática como desnecessária e supostamente menos produtiva. Nesse modelo, a figura do supervisor e do encarregado passa a ser peça-chave nos processos comunicacionais da produção em relação às demais áreas funcionais, a fim de que haja controle externalizado – em relação à produção – dos padrões e procedimentos de trabalho e, por fim, há uma organização pautada pelas estruturas organizacionais interdepartamentais e um esquema de reconhecimento de desempenho baseado na premiação pela produtividade física individual, obtida pelos trabalhadores (MARX, R., 1997).

A denominada *escola sociotécnica* surge, portanto, como uma alternativa ao modelo clássico e implicava a busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações de sistema social fossem adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e das pessoas (A. FLEURY, M. FLEURY, 2000: 60).

Fica evidente nas análises de Salerno (1999), R. Marx (1997), A. Fleury, M. Fleury (2000), que o *'trabalho em grupo'* é um dos aspectos centrais no corolário do novo padrão organizacional. Observamos, entretanto, que este aspecto não é o único na caracterização de um 'sistema organizacional' inovador. Outros aspectos são decisivos como a comunicação, a relação com os fornecedores e clientes, a gestão administrativa etc.

Porém, utilizaremos aqui o critério do *'trabalho em grupo'* como o aspecto central na análise que faremos, relacionado ao surgimento de um novo – e verdadeiro – padrão organizacional. Nossa conclusão – corroborada pelos autores pesquisados – é que a forma como se organiza o processo de trabalho, o grau de autonomia presente, as relações transversais e horizontais que se processam – ou não – é que definem, de fato, o 'tamanho' da inovação organizacional presente na organização. As referências ao *'trabalho em grupo'*, ou ainda, *'equipe'*, *'time'*, *'núcleo'* são termos que não têm um significado único e podem ser encontrados nos mais variados tipos de literatura³⁵. “O tema, de certa forma, está na moda, fator que seria um dos explicativos da difusão de modelos organizacionais” (SALERNO, 1999: 123).

Salerno, entretanto, discute as definições de *trabalho em grupo*, nomeando-os a partir das diversas formas que o mercado – empresas, profissionais, literatura, etc – chama de *trabalho em grupo*. Ele cria uma tipologia.

A definição de trabalho em grupo numa organização não é das mais triviais; ela pode ser muito genérica, deixando margem a muitas configurações, o que leva à necessidade de uma tipologia para que possamos isolar analiticamente de que tipo de grupo estamos falando, para que possamos qualificar o trabalho em grupo (SALERNO, 1999: 125).

³⁵ - Destacam-se aqui – segundo Salerno (1999) – sobretudo, as publicações sobre o 'modelo japonês' e os métodos dele derivados, como TQC, JIT, CCQ etc.

Como definição do que seria um 'grupo', Salerno cita as definições de vários autores (Salerno, 1999: 126-127), para concluir que "é preciso qualificar o trabalho em grupo para que, metodologicamente, possamos delimitar de que tipo de organização estaremos tratando" (SALERNO, 1999: 127). Sua tipologia de *trabalho em grupo* enumera as seguintes modalidades: 1 - grupos ao estilo Toyota; 2 - polivalência operária, células de produção; 3 – descentralização de serviços de apoio à produção; 4- grupos semi-autônomos e 5 – grupos de projeto, grupos-tarefa ou interfuncionais. Comentemos brevemente esses tipos de *trabalho em grupo* apoiando-nos na metodologia proposta por Salerno. O *trabalho em grupo*, ao estilo clássico toyota, tem sua inspiração no toyotismo ou ainda no chamado 'modelo japonês'. A leitura desse modelo é que o mesmo não significa uma ruptura dos padrões tradicionais de se organizar o trabalho, uma vez que, em tese, as mudanças provocadas no processo produtivo são planejadas externalizadamente aos operários. As mudanças são mais comportamentais do que estruturais. O *trabalho em grupo*, aqui, busca o engajamento operário, porém as 'tarefas' prescritas externalizadamente não são passíveis de alteração. Neste modelo, os limites à autonomia operária são evidentes.

No caso do *trabalho em grupo* centrado na ênfase à polivalência operária, ou ainda em células de produção, verifica-se que – no caso da polivalência - o simples fato do operário ser polivalente, ou seja, operar mais de um procedimento, como por exemplo, mais de uma máquina, não significa necessariamente que isso se relacione a um *trabalho em grupo*; na verdade e, na maioria das vezes, a polivalência é nada mais que uma sofisticação do trabalho individual anteriormente alocado a apenas uma tarefa. No arranjo produtivo em células, por sua vez, o que se

percebe é uma confusão, muitas vezes entre a organização física da produção e o conceito de *trabalho em grupo*, que diz respeito à organização social do trabalho. É comum a junção entre a polivalência e o arranjo de células para alavancar a produtividade. Embora nesse caso, se propicie as condições para o *trabalho em grupo*, não significa que o mesmo ocorra. No caso da polivalência e a constituição de células de produção, geralmente, se percebe que as 'tarefas' continuam externalizadas aos trabalhadores.

Um outro modelo de *trabalho em grupo* citado tem sua origem na chamada 'descentralização dos serviços de apoio'. Nesse caso, trata-se de determinados procedimentos, como a manutenção e inspeção de qualidade ficarem sob responsabilidade de determinadas equipes. Mais uma vez, esse tipo de 'experiência' de *trabalho em grupo* não significa autonomia no processo produtivo, uma vez que essas equipes pouco interferem na dinâmica já estabelecida. Novamente não se pode classificar esse 'modelo' como *trabalho em grupo*, na acepção que se quer de autonomia no processo produtivo.

A constituição do *trabalho em grupos* semi-autônomos³⁶ é a rigor a única modalidade que efetivamente pode ser considerada como um modelo organizacional inovador, ou seja, é a 'experiência' que mais se aproxima de uma verdadeira autonomia operária no processo produtivo, uma vez que as atividades desempenhadas não são planejadas externalizadamente aos executantes. Nesse caso, os trabalhadores têm a prerrogativa de se organizarem como acharem melhor. Nesse caso o *trabalho em grupo* semi-autônomo incorpora aspectos relativos à

³⁶ - "O termo semi-autônomo pretende enfatizar que nem todas as decisões são tomadas pelos grupos. Há aspectos estratégicos relativos à definição de políticas de produção, vendas e finanças que permanecem como atribuição de gerentes e diretores" (R. Marx, 1997: 27), ou ainda "utilizamos a denominação grupo semi-autônomo, ao invés de grupo autônomo, dado que ele está imerso numa organização maior, que lhe impõe determinadas restrições" (SALERNO, 1999: 131).

divisão horizontal do trabalho - divisão das operações entre os operários, por exemplo – e aspectos relativos à divisão vertical do trabalho, via influência nas funções de controle e supervisão e, acima de tudo, no ritmo de trabalho.

Finalmente, um último tipo de *trabalho em grupo* aduzido são os conhecidos em torno do que se denomina ‘grupos de projeto, grupos tarefas ou interfuncionais’. Esses grupos se constituem em função de demandas específicas, como por exemplo, para estudarem determinada solução para determinado problema que surge no processo produtivo, ou ainda para elaborarem determinados projetos a serem colocados em operação. Sua característica principal é que costumam ser dissolvidos após o cumprimento da ‘tarefa’ e basicamente são extraprodutivos, ou seja, não estabelecem um *link* permanente com os operários do ‘chão de fábrica’. São classificados como *trabalho em grupo* em função da dinâmica que criam, a partir de uma interação muito grande entre os participantes. Porém, os seus limites também ficam evidentes, na medida em que são, muitas vezes, compartimentados e não podem ser considerados como exemplos da autonomia operária relacionada ao conjunto do processo produtivo.

Logo, a experiência organizacional que pode originar de fato um padrão, projeto ou modelo organizacional inovador é aquela fundamentada na organização social do trabalho a partir do que se denominou aqui de *trabalho em grupo* semi-autônomo. A principal característica aqui é que “este grupo [grupo de trabalho semi-autônomo] não deve possuir tarefas fixas predeterminadas para cada componente e a supervisão não deve interferir na maneira pelo qual o grupo se auto-atribui as tarefas. Cabe à supervisão a função de servir como ele de ligação entre cada grupo e o seu meio externo” (MARX, R., 1997:27).

Porém, é preciso contextualizar os limites dos grupos de trabalho semi-autônomos para não se criar uma superestimação de suas potencialidades, por mais paradoxal que possa ser relacionado à afirmativa anterior.

Há alguns limites básicos à autonomia dos grupos. Eles não têm poder direto de modificação do projeto do produto e de suas especificações; eles estão submetidos a uma estrutura organizacional dada; eles não têm autonomia para decidir, ou mesmo influir diretamente, nas estratégias de negócios e nas estratégias de produção da empresa. Mesmo nas cercanias de suas atuação cotidiana, raramente os grupos têm autonomia para trocar a chefia direta ou aquela de departamento adjacente ou de apoio (SALERNO, 1999: 135).

Onde estaria então a novidade da inovação organizacional, considerando-se os modelos de *trabalho em grupo* citados anteriormente? Por que portadora de uma nova forma – diferente – de organização do trabalho, das unidades fabris convencionais?

Na seqüência, procuramos destacar alguns exemplos que denotam um processo de organização do trabalho mais autônomo, gerador de um 'novo' padrão organizacional.

O que caracteriza o trabalho em grupo semi-autônomo é a responsabilidade que o grupo assume sobre o processo produtivo. Há casos inclusive em que a responsabilidade sobre o equipamento é também do grupo, isso significa que a programação da produção passa a ser definida pelo grupo. No trabalho em grupo semi-autônomo não há tarefas do tipo 'tempo imposto', cujo ritmo de trabalho é definido externamente como se fosse numa linha de montagem. Outro elemento importante na caracterização dessa modalidade de organização do trabalho diz respeito à redefinição de funções e à redisão do trabalho. Aqui, o papel e a atribuição do 'antigo' supervisor é revista e há a emergência do grupo na discussão

do cotidiano do processo produtivo, inclusive no que se refere à gestão de pessoal e aos critérios de desempenho.

Com isso queremos destacar e assinalar que, portanto, o elemento chave no novo padrão organizacional é o *trabalho em grupo* semi-autônomo, para usar uma expressão corrente. Desse modelo organizacional depreendemos algumas conclusões:

Os trabalhadores são tratados como 'sujeitos' e não como 'mais um' e passam a ser valorizados na expressão coletiva; as tarefas individuais são substituídas por processos ou conjunto de tarefas; o grupo e não mais o indivíduo, é a unidade organizacional responsável pelo desempenho; as responsabilidades das equipes incluem não só o fazer com qualidade, como também o planejar e aperfeiçoar o como fazer; os níveis hierárquicos são mínimos e as diferenças de status entre trabalhadores também são pequenas; os controles e coordenação horizontal tornam-se atribuições de cada um da equipe e o conhecimento do processo produtivo, não mais o cargo, determina a influência de um indivíduo sobre os demais; as expectativas de desempenho individual são elevadas e servem não para fixar padrões mínimos e sim objetivos flexíveis que enfatizam o aperfeiçoamento contínuo e o foco nas necessidades do cliente; as políticas salariais rejeitam as velhas fórmulas de avaliação dos cargos, preocupando-se mais com o desempenho da equipe, incorporando também a distribuição equânime dos benefícios do ganho, da participação acionária e da participação nos lucros; há maior preocupação com a estabilidade no emprego, traduzida pela prioridade no aproveitamento do pessoal da casa liberado por movimentos de reengenharia, via treinamento e reciclagem; há incentivo à participação de todos em comissões, grupos de trabalho ou seminários onde se discute processos produtivos ou administrativos, políticas e práticas de pessoal, relacionamento com os sindicatos bem como nas iniciativas visando à solução conjunta de problemas e conflitos (TENÓRIO, 2000: 186-187, apoiando-se em Rego).

Concluindo, fica evidente que o novo padrão organizacional enfatiza uma maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões e no controle da qualidade, ou seja, requer um tipo de inserção engajada dos trabalhadores no processo de produção, aumentando sua responsabilidade quanto aos bons

resultados do processo produtivo e, na mesma perspectiva, sugere participação crescente dos trabalhadores nos projetos de produtos e de processos de produção, através do incentivo às suas sugestões para aperfeiçoamento dos mesmos. Ao mesmo tempo, o 'novo modelo' cria 'compromissos' com os trabalhadores, manifestos em novas políticas de comunicação interna e benefícios. Há aqui uma clara intenção – nesse novo padrão – de se ganhar as mentes e os corações dos trabalhadores, como veremos na sequência.

2.6. A ALQUIMIA ORGANIZACIONAL – A BUSCA DO CONSENTIMENTO

Nomeamos aqui, como alquimia organizacional, o processo crescente das organizações fabris em desenvolver métodos e procedimentos que visam o envolvimento e o comprometimento dos funcionários com os objetivos da empresa, notadamente aqueles relacionados à produtividade, à qualidade e ao posicionamento da empresa junto ao mercado. Crescem as empresas que buscam o consentimento do trabalhador para com sua 'cultura organizacional'³⁷. Consentimento, no caso, significa a adesão incondicional às políticas que a empresa define e à defesa dessas políticas. É o que Burawoy (1990) define como a busca pelo 'regime hegemônico'³⁸.

A busca pelo consentimento encontrou, no padrão organizacional, a partir do *trabalho em grupo*, sua expressão maior. Porém, no toyotismo, os elementos

³⁷ - "Cultura organizacional se refere a um sistema de significados partilhados e mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações" – ROBBINS (1998: 374).

³⁸ - A análise de Burawoy indica que os processos de produção não se restringem ao processo produtivo em si, mas que o mesmo se relaciona e interage com o conjunto de políticas dadas pelo *establishment* político e institucional.

básicos de uma nova subsunção do trabalho já estavam presentes (ALVES, 2000). Vamos resgatar esses elementos que permitiram a evolução da construção do que chamamos aqui de 'alquimia organizacional'.

Coube a ele – o toyotismo – articular, na nova etapa da mundialização do capital, uma operação de novo tipo de captura da subjetividade operária, uma nova forma organizacional capaz de aprofundar – e dar uma nova qualidade – a subsunção real do trabalho ao capital inscrita na nova forma material do capitalismo da Terceira Revolução Científica e Tecnológica (ALVES, 2000: 36).

Para Alves (2000), a constituição do toyotismo tornou-se adequada à nova base técnica da produção capitalista que exige nova subjetividade operária – pelo menos dos operários centrais à produção de mercadorias. É o toyotismo que irá proporcionar, com maior poder ideológico no campo organizacional, os apelos à administração participativa, reconstituindo, para isso, a linha de montagem e instaurando uma nova forma de gestão da força de trabalho. Na perspectiva histórica, o desenvolvimento da nova base técnica da produção microeletrônica é posterior à instauração do toyotismo nos anos 50. Entretanto, é nas condições da mundialização do capital, quando se impulsiona a introdução das novas tecnologias microeletrônicas na produção, que a 'cultura organizacional' do toyotismo encontrará um solo fértil, adequado a necessidades técnicas da nova materialidade da indústria mundial: o avanço das iniciativas organizacionais de envolvimento do trabalhador, a captura da subjetividade operária, a inserção engajada dos trabalhadores no processo produtivo, a auto-racionalização operária.

É um novo tipo de ofensiva do capital na produção que reconstitui as práticas tayloristas e fordistas na perspectiva do que poderíamos chamar de captura da subjetividade operária pela

produção do capital. É uma via de racionalização do trabalho que instaura uma solução diferente – que, a rigor, não deixa de ser a mesma, mas que na dimensão subjetiva é outra – da experimentada por Taylor e Ford, para resolver, nas novas condições do capitalismo mundial, um dos problemas estruturais da produção de mercadorias: o consentimento operário (ou de como romper a resistência operária à sanha de valorização do capital, no plano da produção) (ALVES, 2000: 38-39).

No toyotismo há um nexo que liga a “articulação entre o consentimento operário e o controle do trabalho. É por isso que se salienta a centralidade estratégica de seus protocolos organizacionais (e institucionais)” (ALVES, 2000: 40).

Os protocolos organizacionais do toyotismo, que inscrevem a nova via de racionalização do trabalho, são a autonomação/auto-ativação, Just-in-time/Kan-Ban, como já vimos. Esses protocolos instauram uma ‘flexibilidade interna’, constituída no coletivo do trabalho, no espaço - e na cadeia - de produção, capazes de contribuir para os ganhos de produtividade baseados pela nova gestão da produção. Os princípios de autonomação/auto-ativação consistem em fazer com que as máquinas e os modos de operação incluam protocolos de responsabilidade dos produtos nos próprios postos de fabricação.

Na verdade, a idéia do toyotismo é desenvolver dispositivos organizacionais no interior do complexo de produção de mercadorias capazes de evitar rebotalhos e defeitos. Para isso, é importante uma nova concepção de linha de produção e um novo perfil de operário. Surge, desse modo, o princípio da linearização da produção e uma concepção da organização do trabalho em torno de postos polivalentes. Ocorre a ‘desespecialização operária’, com a substituição dos ‘operários parcelares’ por ‘operários polivalentes’, os profissionais plurioperadores (ALVES – citando Coriat -, 2000: 44).

Temos aqui um dos pontos de ‘ruptura’ do toyotismo com o taylorismo-fordismo, pois, neste último, a organização da produção promovia a separação, nos postos de fabricação direta, das tarefas de execução e do controle de qualidade,

algo que não ocorre com o toyotismo. Evidentemente que essa nova forma de organizar o trabalho tem consequência no que diz respeito aos trabalhadores que se requer.

Já com o Just-in-time associado ao Kan-Ban, que opera com o princípio do 'estoque mínimo', percebemos um conjunto de técnicas de gestão pelos estoques (e não gestão dos estoques). "Pelo método Just-in-time, a fábrica é 'colocada sob tensão', é 'tensionada', uma vez que é a partir dela – da fábrica – que a produtividade deve ser obtida" (ALVES, 2000: 49). Novamente aqui há a exigência de um comprometimento maior dos trabalhadores. Com o *tensionamento*, o trabalhador se torna peça-chave para que não ocorra o estrangulamento do processo produtivo.

Portanto, podemos afirmar que o 'método' toyotista de organização do trabalho estimula o comprometimento operário, por intermédio da pressão coletivamente exercida sobre todo o grupo.

Sob o toyotismo, a eficácia do conjunto do sistema não é mais garantida pela rigidez da operação do operário individual em seu posto de trabalho, tal como no fordismo, mas pela integração ou pelo 'engajamento estimulado' da equipe de trabalho com o processo de produção, o que pressupõe incrementar a manipulação por meio da supervisão e do controle operário exercido pelos próprios operários, o que dispensa "a presença física de uma burocracia de enquadramento especialmente formada e paga para se consagrar a tarefas de controle, de medida e de avaliação da conformidade dos trabalhos efetuados em relação aos objetivos determinados" (CORIAT, 1994: 168).

Com o toyotismo, a competição entre os operários é intrínseca à idéia de 'trabalho em equipe'. Os supervisores e os líderes de equipe desempenham papéis centrais no 'trabalho em equipe'. Permanece ainda, de certo modo, uma supervisão rígida, mas incorporada,

'integrada' – vale realçar – à subjetividade operária contingente. Em virtude do incentivo à competição entre os operários, cada um tende a se tornar supervisor do outro. 'Somos todos chefes' é o lema do 'trabalho em equipe' no toyotismo (ALVES, 2000: 53-54).

Por outro lado, o desenvolvimento desses 'nexos contingentes' do toyotismo - automação/auto-ativação e o Just-in-time/Kan-Ban -, capazes de constituir a captura da subjetividade operária pela lógica do capital, pressupõe um conjunto de contrapartidas implícitas (ou explícitas) dadas aos trabalhadores das grandes empresas, em "troca" do seu engajamento na produção. Assim, é perceptível a capacidade do toyotismo de mediar, num complexo 'institucional', organizacional e relacional, a constituição do capital pelo trabalho assalariado; um trabalho prostado, subsumido à lógica neoprodutivista. Um papel chave, na operação de subsunção da subjetividade operária à lógica do capital, é dado, por exemplo, pelos mercados internos das empresas. A perspectiva de promoção, claramente estabelecida, de linhas de carreiras abertas e conhecidas por todos, uma organização 'qualificadora' do trabalho, é um mecanismo poderoso de captura real do consentimento operário, de desenvolvimento do engajamento dos trabalhadores assalariados.

Afirma Alves:

Na verdade, a principal estratégia de captura do consentimento operário do toyotismo é a emulação individual pelas estruturas 'estimulantes' dos mercados internos, do emprego vitalício, e, hoje, particularmente, pelos novos sistemas de pagamento (salário por antiguidade, dos bônus de produtividade ou participação nos lucros e resultados) (ALVES, 2000: 51-52).

Temos aqui, portanto, o resultado da captura da subjetividade operária pela lógica do capital, que tende a se tornar mais consensual, mais envolvente, mais participativa.

Surge um 'estranhamento pós-fordista', com o toyotismo, que possui uma densidade manipulatória maior do que em outros períodos do capitalismo monopolista. Não é apenas o 'fazer' e o 'saber' operário que são capturados pela lógica do capital, mas a sua disposição intelectual-afetiva que é constituída para cooperar com a lógica da valorização. O operário é encorajado a pensar 'pró-ativamente', a encontrar soluções antes que os problemas aconteçam (o que tende a incentivar, no plano sindical, por exemplo, estratégias neocorporativistas de caráter propositivo). Cria-se conseqüentemente um ambiente de desafio contínuo, em que o capital não dispensa, como fez o fordismo, o 'espírito' operário (ALVES, 2000: 54-55).

Ou ainda,

Portanto, o modelo fordista, que provocava o distanciamento entre o pensar (dirigentes e técnicos) e o agir (trabalhador operacional), não mais parece ter sentido sob as propostas do paradigma da flexibilização organizacional; pelo contrário, as novas práticas produtivas parecem enfatizar uma maior participação dos trabalhadores na tomada de decisões e no controle da qualidade. A separação entre o trabalho manual e o intelectual vem sendo sistematicamente superada por formas mais cooperativas, flexíveis e participativas da produção (TENÓRIO, 2000: 187).

Fica evidente, que a partir dos 'protocolos organizacionais' sugeridos pelo toyotismo e com a sofisticação do padrão organizacional, tendo como referência o *trabalho em grupo*, como já analisamos, estamos diante de uma nova forma de se organizar o trabalho, que sugere um maior comprometimento dos trabalhadores(as) com a organização fabril.

Tenório fala em uma 'ação gerencial dialógica' por parte das organizações fabris.

A conseqüência da interação entre a evolução científico-técnica, a globalização da economia e a valorização da cidadania é a promoção de um novo paradigma de organização da

produção e do trabalho que exige das empresas um comportamento diferente daqueles preconizados até então. Da especialização do trabalhador (taylorismo) à qualificação versátil; da produção em massa (fordismo), as organizações agora devem atuar em função das demandas diversificadas do mercado; da gestão tecnoburocrática a um gerenciamento mais participativo; do gerenciamento implementado em 'espaços privados' para o gerenciamento desenvolvido em 'espaços públicos'. Portanto, a idéia central é passar: a) de uma gestão organizacional rígida, burocratizada, na qual o processo de tomada de decisão é centralizado, para uma flexível, desburocratizada, na qual o processo decisório seria descentralizado; b) de uma gestão monológica ou estratégica para uma gestão dialógica ou comunicativa (TENÓRIO, 2000: 191).

Essa mudança de modelo organizacional diz respeito à competência do trabalhador em envolver-se nas decisões sobre o processo e resultados do trabalho. Evidentemente que isso o leva a um comprometimento maior com a empresa, a se tornar responsável e a interagir ativamente com a organização. É essa a alquimia que se busca. Na ponta final, o resultado é a maior produtividade.

Ora, é exatamente este consentimento que é procurado pela empresa objeto da pesquisa. Ela propugnará por uma nova relação capital-trabalho, sintetizada no programa '*quero-quero*' que destaca a possibilidade da simbiose entre os interesses dos empregados e do empregador. Analisaremos detidamente esse programa e os elementos que encerra atinentes ao que caracterizamos aqui como alquimia organizacional. Passaremos agora aos capítulos onde procuraremos confrontar o que até o momento dissemos. A nossa percepção é que a holding Inepar e mais especificamente a Siemens Metering reúne os elementos que vimos expondo até o momento.

CAPÍTULO 3 – INEPAR. UMA ORGANIZAÇÃO CONECTADA ÀS TRANSFORMAÇÕES MUNDIAS

3.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo descrevemos a holding Inepar. Procuramos mostrar como a história da holding Inepar, sua origem e evolução, está associada à macro transformação que ocorreu no capitalismo nas últimas duas décadas, aspecto que comentamos no Capítulo 1 [A radical mudança no mundo do trabalho]. A empresa - é o que defendemos -, é um microcosmo revelador da mudança que se processou com o aparecimento da chamada globalização. Revelamos que a Inepar assimilou o caráter da transformação em curso e rapidamente acompanhou as mudanças para se tornar competitiva. Além desse primeiro aspecto, abordamos aqui a unidade focalizada pela nossa pesquisa: a Siemens Metering. Descrevemos a origem da empresa, seu perfil funcional, o processo de organização do trabalho e a concepção que orienta a empresa na relação capital-trabalho. A nossa leitura sobre essa empresa, particularmente no que diz respeito ao processo de organização do trabalho, se articula com a temática abordada no capítulo 2, ou seja, que a mesma migrou de um processo de trabalho padronizado para um regime flexível. Mais. A Siemens Metering é emblemática para o grupo Inepar, porque foi nela que se realizou a aplicação dos métodos inovadores na gestão da relação capital-trabalho, ou seja, aqueles métodos a que nos referíamos tendo como modelo de inspiração o

trabalho em grupo. É dela o conceito originário que distingue os funcionários como 'colaboradores'.

3.2. A HOLDING INEPAR – UMA 'GLOBAL PLAYER'

A holding Inepar é hoje um dos mais importantes grupos empresariais do país, com mais de 20 empresas atuando nos mais diversos setores da economia, contando com um moderno complexo industrial com base nas cidades de Curitiba-PR, Araraquara-SP e Jacareí-SP, contabilizando aproximadamente quatro mil funcionários. Ao contrário de uma série de empresas paranaenses que sucumbiram ou foram arrebatadas por grupos multinacionais na esteira da mundialização do mercado, a holding paranaense Inepar realizou um processo inverso. Consolidou-se no Estado, e através de uma arrojada política, passou a realizar associações com transnacionais, investindo nas áreas de ponta - telecomunicação e energia -, e na infra-estrutura de construção pesada. No ranking das *500 Maiores Sociedades Anônimas Não-Financeiras* – 2001, atuando no Brasil, elaborado pelo Centro de Estatísticas e Análises Econômicas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), a Inepar ocupa a 216ª posição. Ainda pelo *balanço Anual da Gazeta Mercantil* – 2001, a Inepar ocupa a 98ª colocação entre os 311 grupos avaliados. Em estudo do ranking *Grandes & Líderes*, publicado pela revista *Amanhã Economia & Negócios*, a Inepar ocupa a 28ª posição entre as 500 maiores empresas do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Entre as 100 empresas líderes no Paraná, a Inepar ocupa a 12ª posição. Finalmente, outro fato que atesta o vigor da empresa, foi a premiação que a

Inepar recebeu da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP), em 2001. A Inepar foi eleita, por um júri que reuniu diversas federações e entidades de classe, como uma das 20 Empresas do Século no Paraná, ao lado de empresas como a Volvo, Telepar/Brasil Telecom, Siemens e Sanepar.

3.3. AS EMPRESAS DO GRUPO

Atualmente, a holding Inepar se constitui juridicamente através da Inepar Administração e Participações S/A. A holding é formada por três grupos: a Inepar S/A Indústria e Construções, a Inepar Energia S/A e a Inepar Telecom. A holding estabelece como sua *visão* “ser uma organização preparada em recursos humanos e tecnológicos, capaz de oferecer soluções inteligentes em produtos e serviços para infraestrutura, e excelência na atuação como concessionária em serviços na área de energia e telecomunicações. Assegurar através da qualidade e da credibilidade de nossa marca, a satisfação de clientes e agregação de valor aos acionistas” (www.inepar.com.br). Sua *missão* é definida como “garantir e disseminar a crença e o pleno exercício da Visão e dos Valores do Grupo Inepar, voltados prioritariamente à perpetuidade do empreendimento, consolidando a sua imagem e solidez, na busca constante do desenvolvimento, do respeito ao próximo e ao meio-ambiente. A sinergia entre as várias atividades deverá ser a base da competitividade e da rentabilidade de multi-serviços e soluções integradas” (www.inepar.com.br).

Na sequência, apresentamos uma breve descrição dos três grupos que fazem parte da holding.

3.3.1. Inepar S/A Indústria e Construções

Atua nas áreas de equipamentos e sistemas elétricos (painéis, subestações, compensação reativa, equipamentos elétricos, automação, controle e proteção aplicados à geração, transmissão e distribuição de energia); bens de capital (fabricação de equipamentos de grande porte para os mercados de geração de energia, petróleo e gás, transporte metroferroviário, siderurgia e mineração, serviços de usinagem e caldeiraria pesada); e construção, montagens e serviços (construção e montagem para os mercados de geração de energia, petróleo e gás, química, petroquímica, siderurgia e metalurgia, transportes e indústria em geral). As principais empresas que compõem esse primeiro grupo da holding são: 1 - a GE Hydro, uma joint venture³⁹ com a GE Hydro do Canadá, uma gigante na área de geração hidrelétrica voltada ao projeto de turbinas e geradores hidráulicos. A empresa também atua na modernização e repotencialização de centrais hidrelétricas. Os projetos são elaborados em Campinas (SP) e os equipamentos são todos produzidos no centro industrial da Inepar em Araraquara (SP). 2 - A Siemens Metering Ltda, uma joint venture entre a Siemens e a Inepar, uma união resultante de um processo que teve início em 1998, desde que a alemã Siemens AG adquiriu as operações mundiais da suíça Landis & Gyr. Instalada em Curitiba, a Siemens Metering produz aproximadamente 2 milhões de medidores/ano de energia para o mercado brasileiro e sul-americano. Além das atividades de fabricação dos

³⁹ - Associação de empresas, não definitiva, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

medidores de energia e sistemas de medição, a Siemens Metering no Brasil é denominada um centro de competência para América do Sul, abrangendo também a comercialização e engenharia de aplicação para todos os produtos e sistemas de medição disponíveis nas distintas fábricas localizadas no mundo. A Siemens Metering Ltda, dentro do conjunto da holding Inepar, é a empresa estudada nesta dissertação no que concerne às relações de trabalho. Voltaremos a abordar essa empresa no capítulo três. 3 – A Mastec – Inepar, que se constitui hoje em uma das maiores empresas no mercado de integração de sistemas e serviços de infraestrutura para telecomunicações. É fruto da união da Mastec, uma das empresas líderes do setor de infra-estrutura para telecomunicações nos EUA, e a Inepar. A empresa está voltada para a integração e a implantação de sistemas de telecomunicações, acumula experiência nas áreas de infra-estrutura para telefonia fixa e móvel, redes de fibra ótica e metálica, sistemas de transmissão, TV a cabo entre outros serviços, como telefonia pública convencional, telefonia celular móvel, telefonia celular rural, telefonia por satélite, sistemas de paging, sistemas de trunking, televisão a cabo, sistemas de telefonia sem fio, sistemas de transmissão de imagem, rodovias inteligentes etc.

3.3.2. Inepar Telecom

Atua em diversas áreas de tecnologia, particularmente no gerenciamento integrado de operadoras e empresas prestadoras de serviço de telecomunicações. Com uma estrutura direcionada à pesquisa de soluções, serviços e parcerias, a Inepar Telecom agrega valor fortalecendo o conceito de multiserviços. Procura

desenvolver know-how para garantir a melhor solução específica para cada tipo de necessidade dos clientes, da comunicação por satélite e serviços de telefonia ao acesso à Internet.

3.3.3. Inepar Energia S/A

A Inepar Energia S/A foi criada em outubro de 1997, pela Inepar S/A Indústria e Construção em associação com os Fundos de Pensão e o BNDESPar, para participar em projetos e negócios nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica no Mercosul, em particular no Brasil e Argentina. Os principais projetos nos quais a Inepar Energia está envolvida são: a) Usina Hidrelétrica de Machadinho – RS; b) Usina Hidrelétrica Dona Francisca – RS; c) Usina Hidrelétrica de Cubatão – SC; d) Guascor do Brasil Ltda, empresa controlada pela Guascor S/A da Espanha que atua na geração dieselétrica de energia em localidades isoladas nos Estados do Pará, Rondônia e Acre; e) UTE NCI – integram a NCI - Nueva Central Independência, localizada na província de Tucumán, na Argentina, a Inepar Energia (34%), Ctnoa - Centrais Térmicas do Noroeste da Argentina/Fatlyf - Federación Argentina de Trabajadores en Luz & Fuerza (33%) e Enelpower S.p.A.(33%). O escopo deste empreendimento é a atualização tecnológica da atual usina, hoje obsoleta (composta por cinco turbinas a vapor), e sua repotencialização; f) Metrô-SP. Desde janeiro de 1996, a Inepar Energia S/A opera a subestação primária Barra Funda para a transformação de energia que chega pelas linhas da Eletropaulo; g) CEMAT-MT, a Inepar Energia, em conjunto com a Caiuá Serviços de Eletricidade S/A, empresa holding do Grupo Rede, adquiriu

em dezembro de 1997 o controle acionário da companhia; h) CELPA - Centrais Elétricas do Pará S/A, atualmente controlado pelo grupo QMRA, a Inepar Energia S/A detém uma participação indireta de 17,26% do capital total; i) TRADENERGY, uma das primeiras empresas comercializadora de Energia a receber a autorização da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) para atuar no mercado livre de energia. Tendo como controladora a Inepar Energia, a TRADENERGY iniciou suas atividades viabilizando e garantindo sustentabilidade de alguns empreendimentos de seus sócios, através da celebração de Contratos de compra e venda de energia (PPA's) junto a outros agentes como: distribuidoras, geradoras, consumidores livres e outras comercializadoras; j) Usina termelétrica de Sepetiba – em desenvolvimento - a ser implantada no porto de Sepetiba, localizado no município de Itaguaí -RJ.

3.4. PARCEIROS GLOBAIS E PARCEIROS TECNOLÓGICOS

A holding Inepar estabelece ainda alianças estratégicas e joint venture com vários grupos nacionais e internacionais e os diferencia entre parceiros globais, com os quais possui empreendimentos em comum, e parceiros tecnológicos, com os quais 'troca' conhecimentos. Os principais parceiros globais da holding são: Motorola, General Electric, Siemens, Lucent Technologies, Mastec, ENEL, DDI, Nissho Iwai, Telecom Itália. Entre os principais parceiros tecnológicos – principalmente na área de suporte para as soluções integradas de infra-estrutura -, estão a TGV (Israel), Spescom (África do Sul), Nortroll (Noruega), Elba Electric (Alemanha), Philips Automation (Itália), ABB Capacitors (Alemanha), ATI Systems

(EUA), Controls (Índia), Furrer & Frey (Suíça), Rolls Royce (Inglaterra), GE Hydro (Canadá), Cutler Hammer (EUA).

3.5.HOLDING INEPAR – UMA BREVE CRONOLOGIA E SUA CARACTERIZAÇÃO

Reconstruímos o histórico da empresa através de uma tabela (cf. nos Anexos – tabela 02) para uma melhor visualização. Esse histórico foi reconstituído através de informações da empresa, entrevistas, pesquisa em jornais, boletins, informativos e consulta no sítio www.inepar.com.br. Alertamos para o fato de que muitas das associações e joint venture realizadas e/ou empreendimentos da empresa não constam mais do seu portfólio. Portanto, longe de esgotar a cronologia da empresa, essa tabela pretende oferecer uma idéia mais geral da dinâmica do grupo ao longo das últimas décadas.

Observando esta tabela, a holding Inepar impressiona pela capacidade de, ao longo de sua história, realizar associações. Particularmente a partir de meados da década de 80, a empresa inicia um agressivo processo de joint venture, fusões e parcerias. Ao contrário de uma série de empresas nacionais e paranaenses que soçobraram ou foram arrebatadas por grupos multinacionais, na esteira da chamada mundialização do mercado, nos últimos anos a Inepar conseguiu realizar um processo inverso e crescer. A nossa interpretação é que a empresa teve capacidade e *feeling* em perceber as mudanças que se operavam no capitalismo e soube rapidamente inovar, associar-se à lógica das macro-mudanças do mercado internacional. Outro aspecto, que explica seu crescimento, é a reestruturação que

realizou. Aos poucos, a holding vai operando sua inserção no mercado a partir de dois ramos de atividade: o da energia e o das telecomunicações. Ora, exatamente essas são as duas bases que fundamentam a chamada revolução tecnológica e comandam a mudança do processo produtivo nos últimos anos. Percebemos que a empresa procurou uma crescente focalização e sinergia de atuação nessas áreas: energia e telecomunicações. Daí advém a sua incessante busca de parcerias globais e tecnológicas para permanecer no seleto grupo das grandes empresas que procuram dominar as inovações tecnológicas e, dessa forma, sustentar sua competitividade. Podemos, portanto, creditar a *performance* da holding Inepar à sua habilidade de constante inovação e à capacidade de operar com os ramos de atividade econômica que mais crescem na chamada globalização. Sintomática nesta perspectiva, é a fala de um dirigente da empresa:

(...) Enquanto, nosso mercado estava fechado, a gente tinha muito pouca sensibilidade, mas agora que o mercado foi aberto, nós sentimos que estávamos competindo a nível mundial. Porque a comunicação na velocidade em que está, você podendo atravessar o mundo em 24 horas, como você pode achar que está sozinho? Que você vai poder agir do jeito que quiser? Você tem que lembrar que é preciso obedecer às leis do mercado mundial, agora não é só de seu país, não é mais algo localizado, é completamente diferente. (...) Hoje nós estamos ganhando terreno porque estamos fazendo associações, joint venture (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

Sobre o crescimento da Inepar nos últimos anos:

(...) No nosso caso, a diferença principal é que as outras eram empresas com uma forte conotação familiar e capitalizada. Eram empresas ricas. A tendência do cara rico, do cara que tem recurso é se acomodar. A Inepar nunca foi uma empresa rica, então ela tinha que sempre achar soluções para sobreviver. Porque o problema é seguinte: Hoje, quem compete com a Mate Leão, uma empresa centenária? Eu particularmente não sei, não conheço, só o Chá Mate Real e ainda somente com um terço do volume de produtos. Quem mais compete?

Apenas empresas externas. A Mate Leão se modernizou. O Hermes Macedo, porque ele pereceu? Pereceu com a segunda geração que foi mal acostumada, criada em berço esplêndido. O pai começou pobre, tinha uma vida regrada, os filhos ricos, só detonando, dividindo o dinheiro, o qual não foi suficiente para todo mundo para detonar do jeito que queriam. O problema na Inepar vai surgir daqui pra frente, até agora a empresa e a cabeça do presidente do conselho, era da empresa crescer e a gente ter a parte menor de uma coisa grande. Dividir um pouco de caviar do que um prato de esterco. Porém, até isso está sendo difícil para gente, essa negociação com os fundos de pensão... E porque muitas vezes as pessoas não têm humildade de ceder posição acionária e isso eu já sei tudo, pra mim não é nenhuma novidade e o que está acontecendo, e o que vai acontecer, eu posso até escrever. Só se você é burro, porque é só prestar atenção, e ver que acontece sempre assim. A Inepar nunca teve sócio capitalista, o pessoal sempre foi pobre e passou a se fazer com o trabalho, pegando dinheiro do mercado e pondo no trabalho e gerando riqueza (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

A visão que orienta a holding:

(...) A cultura do Grupo Inepar é basicamente uma cultura que dá oportunidade para negócios inteligentes e, na verdade, não ser uma empresa familiar, embora muita gente pense que é, por dois dos sócios majoritários serem irmãos⁴⁰. Mas a gente aqui dentro sabe que foi por acaso. Mas a cultura é primada pelo profissionalismo. Movidos pelo desafio e idéias novas. Uma coisa eu tenho certeza absoluta, se nós quisermos tentar manter a Inepar no negócio, do jeito que está, ela tem cinco anos no máximo... Então vai quebrar. Tem que inovar sempre, porque é uma empresa de pobre. Porque empresa de rico acaba comprando as outras empresas. E nós, ao contrário, temos que arranjar sócios, dinheiro, financiamento, fazer isso e aquilo, trazer produtos novos para o Brasil, soluções novas, porque não adianta trazer só o produto, hoje é necessário trazer soluções para o mercado (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

O que podemos perceber, através do histórico do grupo e das empresas que reúne, bem como as associações e parcerias que realiza e da 'fala' de um dos seus dirigentes, é que a holding Inepar cresceu no período da chamada ascensão da lógica da globalização. O grupo Inepar, através de sua elite dirigente, apreendeu as

⁴⁰ - Referência aos diretores Jauneval de Oms e Atilano de Oms Sobrinho que compõe o *board* administrativo da holding.

transformações em curso e direcionou o grupo para as áreas de telecomunicações e energia, dois ramos de atividades que estão no cerne da revolução informacional. A fala do dirigente do grupo, quando se refere à abertura do mercado, é sintomática nesta perspectiva.

Contribuiu também, para o crescimento da holding, a forma como o país se inseriu junto à nova ordem econômica internacional. A abertura da economia brasileira resultou num agressivo processo de privatizações das empresas públicas. Entre os vários grupos que arrebatarem quinhões dessas empresas, encontra-se o grupo Inepar.

3.6. A UNIDADE EM ESTUDO – SIEMENS METERING

A Siemens Metering Ltda é uma joint venture entre a Siemens, empresa alemã – gigante mundial no mercado de energia e telecomunicações – e a Inepar. Essa empresa está vinculada ao ‘grupo’ 1 da holding - Inepar S/A Indústria e Construções e foi a empresa escolhida para o ‘estudo de caso’ afim de auferir as hipóteses relacionadas a esta dissertação. A escolha desta unidade da holding Inepar se deve ao fato de que foi a primeira do grupo a adotar uma nova concepção e filosofia relacionadas às relações de trabalho, particularmente centrada no ‘programa *Quero-Quero*’. Na sequência, discorreremos sobre a empresa, suas características, seu corpo funcional, seu processo de trabalho, para depois entrarmos na análise das ‘inovações’ na área das relações de trabalho.

3.6.1. A empresa

A empresa atua na área do mercado de energia elétrica. O carro chefe da empresa é a produção de medidores de energia⁴¹; produz aproximadamente 2 milhões de medidores/ano para o mercado brasileiro e sul-americano. Além das atividades de fabricação dos medidores de energia e sistemas de medição, a Siemens Metering comercializa projetos de sistemas de medição de energia para outras empresas.

Instalada em Curitiba – na Cidade Industrial -, a Siemens Metering conta com aproximadamente 400 funcionários diretos distribuídos nas linhas de montagens e nas áreas de engenharia, industrial, suprimentos, financeira, comercial e recursos humanos.

3.6.2. Histórico

A Siemens Metering remonta a 1990 com a criação de uma unidade fabril de produtos seriados da Inepar S/A Indústria e Construções, com a denominação de Inepar S/A Eletroeletrônica. Posteriormente em 1992, a Inepar S/A Eletroeletrônica realiza uma associação com a General Eletric (GE) americana, em joint venture, incorporando a fábrica de medidores GE que funcionava no Rio de Janeiro. Em 1994 é inaugurada a fábrica de medidores em Curitiba. No ano de 1995, ocorre o

⁴¹ - Os medidores de energia produzidos pela Siemens Metering são o M-12 para sistemas monofásicos de baixa tensão e o ZMD 128 para circuitos trifásicos de baixa tensão. São medidores para uso residencial. A empresa acaba de lançar no mercado – março de 2002 – o medidor eletrônico residencial Polifásico ZMD, trata-se do primeiro projeto genuinamente brasileiro a ser fabricado em grande escala no Brasil e desenvolvido para atender às necessidades tecnológicas e econômicas nacionais. É detentor de alta tecnologia e o desenvolvimento desse medidor recebeu investimentos da ordem de R\$ 2 milhões.

fechamento definitivo da fábrica Divisão Medidores no Rio de Janeiro e toda a produção é transferida para Curitiba. Em 1997, a Inepar S/A Eletroeletrônica realiza associação com a Landis & Gyr, empresa suíça, em forma de joint venture, incorporando sua tecnologia, o mercado da América Latina da Landis & Gyr e uma montadora na Venezuela – a Medivensa. A partir da associação, houve a mudança da denominação da empresa para Landis & Gyr Inepar S/A. Em 1998, com a compra da Landis & Gyr pela Siemens, houve a conseqüente criação da Siemens Metering Ltda., nova controladora dos 51% da Landis & Gyr Inepar S/A. No ano de 2000, se dá a alteração do nome Landis & Gyr Inepar S/A para Siemens Metering Ltda., ficando a participação acionária inalterada, sendo 51% de propriedade da Siemens e 49% da Inepar.

Em relação ao histórico da empresa, cabe destacar o processo de transferência da produção da unidade do Rio de Janeiro para Curitiba. A unidade que operava no Rio, quando ainda da joint venture entre a Inepar e a GE americana, com a aquisição da GE pelo grupo Inepar e a posterior associação ao grupo Siemens, foi sendo desativada. Na unidade do Rio de Janeiro, a empresa produzia praticamente todos os componentes do medidor de energia elétrica (a tampa principal, a tampa terminal, a base, o bloco terminal, o registrador). Os serviços de usinagem e estamparia eram realizados dentro da empresa. Com sua transferência, houve um intenso processo de terceirização e a empresa se tornou apenas uma montadora de medidores. Sobre este processo, comenta o dirigente da empresa:

Bem... Veja o que aconteceu, a fábrica original, a que ficava no Rio de Janeiro, em 19 mil metros quadrados... São grandes os números... Eram aproximadamente 1.050 funcionários. Tal empresa então veio para Curitiba e é essa que está localizada na Cidade Industrial. Quando ela veio para cá ela aumentou seu espaço para 4,5 mil metros quadrados e tem 350

funcionários⁴². Então como é que aconteceu, quando ela veio para cá não dava para simplesmente incorporar 700 funcionários, então foi a partir daí que foram feitas as terceirizações para a empresa mãe, uma delas até deu errado, mas a gente retomou, e agora estamos rediscutindo. Então, o que eu digo é que no Rio 'eu' fazia todas as partes de peça, desde trificação de fios, pintura, usinagem fina, solda... Tudo, e o máximo que se produzia era cerca de 1 milhão de medidores por ano e tínhamos 1.050 funcionários. E aí veio a possibilidade de realizar terceirizações, que os americanos diziam para nós, que aqui não dava. Veja, era da General Eletric, eles davam as diretrizes para o pessoal brasileiro. Eles diziam que era impossível, que era loucura fazer isso aqui - a terceirização - tanto que eles não tinham nem a humildade de nos visitar. Hoje mesmo, eles não visitam, pois eles não aceitam isso que a gente conseguiu fazer. Essa fábrica aqui hoje, com esse ganho de área e pessoas, produz 1,5 milhão medidores/ano. Um aumento de 50% na produção com 1/3 dos funcionários. A produtividade aumentou com o processo de terceirização e com a mudança de filosofia. Eu fui quinta-feira numa solenidade na empresa, se falou de uma linha de montagem, onde as pessoas, cada um faz um pedaço, são células e o cara pode montar um medidor inteiro⁴³ (Entrevista – Dirigente da holding, 2001).

Esse aspecto da mudança no processo de trabalho e no padrão organizacional se relaciona à mudança paradigmática que referimos no capítulo 2 revelando uma inovação na concepção administrativa. Cabe, no momento, ressaltar a inflexão que a Inepar realiza para se adaptar à 'nova' lógica do mercado que exige focalização no produto que se oferece para auferir competitividade. Nesta perspectiva, é impressionante o grau de terceirização implementado pela empresa. Presume-se que, hoje, a empresa trabalha com aproximadamente 20 fornecedores, a maioria deles no sistema Just-in-time.

⁴² - A empresa atualmente funciona em uma área total de 70.243 m² com área construída de 9.293 m² sendo: área de produção de 6.263 m², área técnica de 500 m² e área administrativa de 2.530 m².

⁴³ - Sobre o processo de produção da empresa cf. tópico mais à frente.

3.6.3. O perfil funcional⁴⁴

A Siemens Metering dispõe de um total de 394 funcionários trabalhando dentro da planta industrial, sendo que 340 possuem vínculo empregatício com a empresa e 54 são terceirizados. As atividades desenvolvidas pelos terceirizados são aquelas classificadas como serviços, ou seja, restaurante, higiene e limpeza, jardinagem, transporte e manutenção. Do total dos 340 funcionários próprios, 143 são do sexo masculino e 197 do sexo feminino. Desses, 65,89% trabalham no chão de fábrica e 34,11% no administrativo. A escolaridade dos que trabalham no chão de fábrica está distribuída da seguinte forma: 12,50% têm o primeiro grau incompleto, 27,23% o primeiro grau completo e 60,27% o segundo grau completo. Em relação aos que trabalham no administrativo, 54,55% têm o segundo grau completo e 45,45% o superior. A média salarial entre os trabalhadores do chão de fábrica é de R\$ 701,47 e, dos que trabalham no administrativo, de R\$ 2.216,00. A média de tempo de trabalho na empresa, utilizando como referência os trabalhadores do chão de fábrica, é de seis anos. O absenteísmo mensal fica em torno de 1,45% e a rotatividade da mão-de-obra anual não ultrapassa 0,5%.

A unidade funciona com dois turnos de trabalho no chão de fábrica; um, das 6h às 15h28min, e o outro, das 15h28min às 23h20min. O administrativo tem sua jornada das 7h40min às 17h40min. A jornada de trabalho semanal é de 44h e, desde 1996, a empresa aboliu o cartão-ponto.

As conclusões que se podem depreender do perfil funcional da empresa são as seguintes: há um alto grau de estabilidade no emprego, a rotatividade é

⁴⁴ - As informações que seguem foram obtidas através de questionário aplicado (cf. anexos) e entrevista junto ao departamento de recursos humanos da empresa.

baixíssima e a empresa evita demissões. A média salarial está acima das empresas congêneres, tanto no que se refere aos salários do chão de fábrica como do administrativo. Destaca-se também o baixo índice de absenteísmo da empresa. As entrevistas realizadas e os questionários aplicados revelam uma satisfação dos trabalhadores e trabalhadoras para com a empresa, aspecto esse que voltaremos a comentar.

3.6.4. O processo de organização de trabalho

A Siemens Metering produzia até recentemente medidores de energia, painéis eletrônicos para usinas industriais e subsistemas, capacitores de baixa tensão, semicondutores e fusíveis de alta tensão, como já vimos. Atualmente, toda a sua linha produtiva é direcionada para a produção de medidores de energia eletromecânicos monofásicos e polifásicos (bifásicos e trifásicos) e medidores eletrônicos. Este último lançado recentemente e que será brevemente, o carro-chefe da empresa por se tratar de um medidor de energia elétrica que incorpora altíssima tecnologia. Dois milhões de reais foram investidos pela empresa em tecnologia de ponta para desenvolver esse medidor. Os clientes são basicamente as concessionárias de energia distribuídas nacionalmente, exportando ainda para vários países da América do Sul (Argentina, Chile, Uruguai, Peru, Bolívia, Paraguai, entre outros).

A Siemens Metering, portanto, é uma unidade produtiva que realiza apenas a montagem do seu produto (o medidor de energia). Todos os seus componentes são

fornecidos por terceiros. Na década de 90, após a Inepar comprar a G&E e transferir integralmente a fábrica para Curitiba, foi adotado um agressivo processo de terceirização dos componentes do medidor para focalizar sua atividade industrial apenas na montagem⁴⁵. Anteriormente, quando a fábrica ainda funcionava no Rio de Janeiro, todos os seus componentes eram produzidos pela própria empresa.

Na nova organização da produção, funcionários da empresa – com o apoio dessa – foram estimulados a se tornarem fabricantes das peças que compõem o medidor. Dessa forma, processos importantes na fabricação do medidor, como a usinagem, a estamparia, a ferramentaria e o enrolamento da bobina foram repassados para ex-funcionários. Ultrapassam o número de vinte os atuais fornecedores, aos quais a empresa adota a nomenclatura de parceiros. Parceiros no caso não é um eufemismo, exatamente porque muito deles receberam – e recebem – apoio da ‘empresa-mãe’ para se estruturarem e produzirem somente para ela. Há uma sintonia profunda entre a maioria dos fornecedores e a Siemens Metering.

Em relação ao chão de fábrica, particularmente no que diz respeito ao processo produtivo de montagem do medidor, a empresa afirma que se inspira no método toyotista de organização do trabalho. Por ora, destacamos a forma como se organiza o trabalho na empresa em questão.

O processo de trabalho é composto de três áreas: a área destinada à preparação de bobinas do medidor; a área de preparação dos registradores e a área de montagem final. Precede a essas ‘áreas’ o almoxarifado – suprimento - onde trabalham os ‘abastecedores’ e sucede, ao final da ‘linha de montagem’, o controle de qualidade e o acondicionamento dos medidores.

⁴⁵ - Cf. o tópico 3.6.2 – ‘Histórico’.

O processo de trabalho tem seu início na montagem de bobinas (onde o 'miolo' do medidor é acondicionado em sua base), avança para a fixação do registro (onde o registrador numérico é fixado), passa pela 'calibração' (aferição da capacidade do medidor) e concluiu-se com o seu tapamento. No trânsito dessas três áreas, o medidor é transportado por uma esteira rolante. Ao longo da esteira rolante trabalham de 7 a 8 células de funcionários, dependendo do tipo de medidor que se está montando (monofásico ou polifásico).

Cada célula é composta de um trabalhador. Esse trabalhador desempenha sua função em uma banca ladeado por todos os componentes – as peças - para o processo produtivo de sua etapa de trabalho. Ou seja, fica rodeado pelas 'gôndolas' com os componentes necessários à execução de suas tarefas (sistema Kan-Ban). Frente a uma célula, há outra célula, ou seja, outro trabalhador em sua banca. Os dois trabalhadores executam suas funções, frente a frente, separados pela esteira rolante, cada qual em sua banca procedendo às mesmas operações. Cada qual constitui uma célula, em funções que encerram neles mesmos todas as operações produtivas de sua etapa de trabalho. O fato de duas células ficarem frente a frente tem uma lógica que não é gratuita, pois um impele ao outro o ritmo de trabalho.

A cada trabalhador - que corresponde uma célula - cabe a montagem completa do seu medidor dentro da sua fase de montagem. No caso, por exemplo, da montagem da bobina, o trabalhador é responsável pelo conjunto da operação, ou seja, reunir as peças e acondicioná-las no seu respectivo lugar dentro da 'base'. Terminada essa operação, o trabalhador coloca o medidor sobre a esteira rolante e o mesmo segue para a fase seguinte do processo produtivo, no caso, a montagem do registrador; aqui novamente há duas células – dois trabalhadores frente a frente, separados pela esteira rolante - são responsáveis pela seqüência do processo que é

a fixação do registro, e assim sucessivamente, até o final do processo produtivo. Porém, no caso específico do medidor de energia monofásico, ao mesmo tempo em que cada trabalhador compõe uma célula, as bancas que ficam frente a frente, separadas pela esteira rolante, compõem, por sua vez, também uma célula. Dessa forma, o processo produtivo desse medidor – do começo ao final – é realizado por 8 células que, na realidade, correspondem a 16 trabalhadores que, por conseguinte, também se constituem em 16 células. Essa divisão – apenas no caso da montagem do monofásico - entre ‘células maiores’ (dois trabalhadores) e ‘células menores’ (um trabalhador) tem sua devida importância, como no caso anterior, porém com uma lógica diferenciada.

É importante registrar que cada célula após a sua fase de operação, ou seja, da montagem da sua parte do medidor, antes de colocar o produto na esteira rolante, carimba o mesmo com um código que corresponde ao trabalho que foi efetuado naquela etapa. Dessa forma, na etapa final do processo, no controle de qualidade e no caso de um problema, é perfeitamente possível identificar em que célula ocorreu o problema.

A empresa opera com 200 funcionários na linha de montagem, divididos em dois turnos para uma produção de 1.300 medidores monofásico/dia – 26 mil/mês; e 3500 polifásico/dia – 70 mil/mês. Além dos funcionários divididos nas três áreas de trabalho do processo produtivo, há ainda os ‘Coringas’, funcionários polivalentes que têm a função de substituir pessoas que eventualmente vão ao banheiro, que faltam, ou por outros motivos (dois Coringas para cada linha de produção); e o ‘Líder’ que coordena toda a linha de produção (um na linha monofásico e outro na linha polifásico). Os coringas e os líderes são nomeados pelo coordenador administrativo técnico ou gerente da linha de produção. A hierarquização no chão de fábrica é

enxuta e horizontal: funcionários – coringas – líderes – gerente de produção. Cabe ainda destacar que todos os funcionários estão aptos e treinados para desempenhar funções em qualquer etapa do processo produtivo, embora a regra usual seja o trabalhador raramente sair do seu posto de trabalho.

3.6.5. Siemens Metering – A empresa que ‘deu certo’. Uma nova concepção da relação trabalho-capital em gestação

A unidade Siemens Metering, da holding Inepar, é considerada, pelo grupo, como uma empresa emblemática. É a que mais destacadamente incorporou a ‘cultura inepariana’. Cultura essa, sintetizada nos princípios da simplicidade, criatividade e ousadia. É a empresa pioneira na aplicação de programas inovadores relacionados à relação capital-trabalho, sintetizado no programa ‘Quero-Quero’. A origem dessa história é contada por um dos seus diretores:

Em 1990, a Inepar separou as fábricas de produtos seriados e semi-seriados da de produtos sob encomenda. Um ano antes, a empresa havia adquirido as instalações industriais da Sony na Cidade Industrial em Curitiba. Foi para lá que levamos os produtos mais estratégicos em termos de tecnologia e lucratividade. Na época, seis diretores e o presidente do grupo resolveram abraçar o desafio de multiplicar por dez um faturamento de 8 milhões de dólares nos cinco anos seguintes. É óbvio que toda essa dificuldade exigiria de nós empenho especial e teríamos de superar o aparentemente insuperável (...) Tenho certeza de que o desafio é o combustível número 1 para o sucesso e, quanto mais desafiados somos, melhores são os resultados alcançados. Chamamos este pensamento de ‘cultura do desafio’ (...) E a realidade de hoje lembra um pouco a lei da selva: quando pega fogo na floresta, o leão corre ao lado do veado. Se a questão é sobrevivência, a união dos níveis hierárquicos e de toda a equipe torna-se imprescindível. (...) Entendíamos com clareza que a maior dificuldade não estava em atingir objetivos e metas, mas sim em obter o comprometimento de toda a equipe (ROCHA, 1998: 21-23).

Está claro aqui que essa unidade recebeu, desde o início, um tratamento diferenciado. Tratava-se de torná-la uma empresa competitiva e com alto grau de sinergia entre a gerência e o corpo de funcionários. O desafio era superar os 'vícios' clássicos das organizações empresariais e criar uma nova filosofia, uma filosofia de 'time', de grupo unido que tem clareza onde quer chegar. A crítica às organizações tradicionais e o que se propõe é definido da seguinte forma:

Infelizmente, o que em geral acontece nas empresas é que a liderança se comporta como os que se encontram no segundo nível daquilo que eu defino como 'ciclo evolutivo profissional', que pode ser assim resumido: Primeiro nível: Dependência - 'o chefe manda e eu obedeço, você decide por mim!'. Segundo nível: Independência - a empresa contrata especialistas, de preferência 'professores de Deus' para resolver problemas e tratar as pessoas como fiéis obedientes. 'Eu decido por vocês!'. A maioria das empresas ainda privilegia esta situação. Terceiro nível: Interdependência - o time unido jamais será vencido. Todos fazem parte dos resultados. 'Nós decidimos por nós!' (ROCHA, 1998: 23-24).

A aposta da empresa é criar um comprometimento de todos para com os objetivos da organização. Subjacente a esta idéia está a filosofia de se apostar no trabalhador, acreditar no seu potencial, criar condições de participação, valorizar suas aptidões, torná-lo um membro ativo dentro da organização, um colaborador, e não um mero funcionário. Para tanto, é preciso superar vícios sedimentados na empresa e nos trabalhadores.

Digamos assim, as empresas continuam praticando as mesmas ações e relações de trabalho que no século passado se praticavam, sem nenhuma diferença. São poucas as empresas que estão conseguindo mudar. Ainda continuamos com a mesma estrutura tradicional de trabalho. Costumamos dividir o trabalho em três eras, a era agrícola, a era industrial e no final do século a era da informação. A era industrial, legou vários 'vícios' para nós, e como nos acostumamos, estamos agora, com dificuldade de sair deles. Os mais graves, por exemplo - se é que existe grau que se possa na verdade distribuir em prioridade -, mas para mim, o

vício mais grave é a relação entre o empregado e empregador. Por que o empregado é um monstro de um empregador na casa dele, porém quando ele entra na empresa, ele parece uma criança recém-nascida, que só falta dar a chupeta e mamadeira e ficar esperando ordem. E nós mesmos, digo em relação ao Conselho, ficamos esperando ordens. Por que na tua casa você não fica esperando ordem de ninguém? Porque se você não souber resolver seus problemas você está 'morto'. Então, o que se percebe, é que todo mundo é empreendedor, empresário em suas casas, mas não é na empresa. É uma realidade grave (Entrevista – Dirigente da holding, 2001).

Esses 'vícios' presentes no mundo do trabalho, na opinião do presidente da Fundação Inepar, seriam originários da revolução industrial.

Atribuo esses vícios à herança industrial. Pesquisei isso e uma coisa que me intrigou pessoalmente e não intrigou a Inepar; foi à época em que nosso presidente, que tem uma cabeça bastante aberta e uma experiência muito grande⁴⁶, porque vive no mundo inteiro, não se satisfazia com determinadas coisas. Por exemplo, nós fomos numa unidade de painéis na Indústria de Construção da CIC, que era a fábrica mais bonita e apresentável que tínhamos. De alta qualidade no Brasil. Só que nunca se conseguiu o nível de limpeza e organização das empresas que temos hoje, por que era feito com base na filosofia da era industrial, na base da porrada e do chicote. Quando nós fizemos na base do entendimento, da comunicação, na base do amor, a gente conseguiu sair do lugar. Eu passei esses dias lá e me impressionei no nível em que eles chegaram, a um nível muito bom, os funcionários só trabalham de roupas brancas, dá até pra lambear o chão, não tem nenhum papel, nenhum copinho no chão. Tudo isso porque a gente procurou mudar a relação e não simplesmente fazer as pessoas limparem a fábrica (entrevista - Dirigente da holding, 2001).

Na sequência, explica como chegou à conclusão de que era necessário mudar o 'conceito' das relações de trabalho e, a conclusão principal, de que o ativo mais valioso numa economia globalizada e competitiva é o trabalhador.

Na hora em que você compete com os outros, você começa a sentir que aquelas regras que você sempre adotou, o leva à morte pura e simples. O raciocínio que vem é muito simples:

⁴⁶ - Referência a Atilano Oms Sobrinho.

será que nós temos condições de competir em termos de dinheiro? Claro que não. Veja bem, eles têm dinheiro fácil e sobrando, e nós, não temos. O dinheiro que nós temos é com juro alto e o deles - nos países de primeiro mundo, ditos desenvolvidos - com juro baixo e estimulado por incentivo e subsídio. Em segundo lugar, será que nós podemos competir com eles em termos de tecnologia? Nem pensar, porque nós estivemos fechados. Hoje nós estamos ganhando terreno porque estamos fazendo associações, joint venture. Então, no que será que podemos ganhar deles? Nós podemos ganhar deles somente na relação capital e trabalho, somente na ligação do 'time', do povo. Nosso país é melhor que o deles e isso não se discute. Nossa terra é melhor, nós não temos terremotos, neve, vulcão etc... Eles têm tudo. Ou seja, levamos uma vantagem. Lá - nos países desenvolvidos - tem dias em que não dá pra trabalhar, até mesmo sair de casa por causa da neve. Já nós, não sabemos o que é isso, até mesmo pelo fato de no inverno termos nos acostumado a trabalhar de bermuda. Outro aspecto é que nos últimos 10 anos, nós descobrimos que temos uma outra grande vantagem em nosso povo. E você deve estar se perguntando: por que o povo? Porque o povo é igual em todo mundo. Andei fazendo umas constatações bem interessantes e contundentes. Em primeiro lugar, seguindo a antropologia: a descendência que nós temos, asiática, africana, européia, a colaboração que o índio deu pra gente, como o costume de tomar banho todo dia, também é bastante importante já que se trata de um costume nosso e não da Europa. Enfim, a mistura de raças que temos aqui é a melhor do mundo. Então as duas constatações que eu fiz - são bem interessantes - sendo que a primeira que eu descobri é que todos os povos vão ao banheiro; porém nem o alemão, nem o japonês podem se dizer superiores, porque muitos deles são mais fedidos que nós, quando defecam. Em segundo lugar, a única raça similar que cruza entre si é a raça humana. Pode pegar amarelo com negro, branco, índio, enfim, pode pegar o que você quiser, até oriental. (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

A principal conclusão:

Então isso significa que não tem a diferença entre o ser humano que a gente imaginava. Então, seguindo o raciocínio: se nós não conseguimos ganhar nem em dinheiro, nem em tecnologia, nós temos que ganhar no povo e no país. (...) Quando a gente ouve o pessoal de fora que vem aqui, dos Estados Unidos, Japão, França que são fornecedores, parceiros nossos, da Alemanha, a gente sempre perguntava para eles o que nos distinguia para eles nos escolherem como parceiros. As respostas eram coisas ridículas, como limpeza, organização, e o pessoal alegre no trabalho. Os japoneses falaram que eles conseguiram limpeza e organização, mas nunca conseguiram a alegria no trabalho. E também, como é que eles podem ficar alegres se eles nem têm uma perspectiva de vida, uma perspectiva de ter uma casa própria. Pelo contrário, aqui no Brasil todos querem ter um imóvel próprio, um

exemplo é aquele programa do Silvio Santos, o Show do Milhão, a primeira coisa que o cara quer é uma casa, porque tem uma perspectiva. Agora se colocar esse programa no Japão, dificilmente eles pediriam uma casa própria. Então, nós temos uma grande perspectiva de vida, a gente aceita fazer muitas coisas que eles não aceitam (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

As afirmações anteriores contêm os fundamentos que originam uma nova concepção nas relações de trabalho e que resultaram no programa '*Quero-Quero*', que analisaremos no capítulo 4. Essa concepção apresenta, traz consigo, intrinsecamente, duas convicções. A primeira, que é preciso 'apostar' no trabalhador, que ele, o trabalhador, a trabalhadora, são os principais 'ativos' numa empresa; é preciso transformá-los em colaboradores e para tanto é preciso que se mude a mentalidade da empresa e do próprio trabalhador. Ao mesmo tempo serão necessárias mudanças de procedimentos internos na empresa, no seu método de trabalho, nas relações intrafirma. A segunda convicção diz respeito à possibilidade da conciliação entre os interesses do capital e do trabalho, ou seja, a negação da tese de que o capital e o trabalho são irreconciliáveis.

(...) A gente deve lutar contra essa visão errada - de que capital e trabalho são irreconciliáveis - porque eu tenho de certeza que está errada, por que sempre digo, existe a minha verdade, a verdade sua e a verdade verdadeira e o duro é você se aproximar da verdade verdadeira, e a mais difícil é se aproximar da verdadeira relação capital-trabalho e não confundir isso com empresário bom, trabalhador bom, por favor, não dá pra confundir. Nós aqui no Brasil fazemos as regras baseadas pela minoria que não presta, dizer que não existe empresa que escraviza empregado é mentira e por causa disso é que o cara diz que a relação capital-trabalho tem que ser na base da briga, no negativo. Se nós não tivéssemos o programa *quero-quero*, se nós não tivéssemos a relação que nós temos hoje com nossos empregados, nossa realidade seria outra, nós estaríamos fazendo como as outras empresas fazem, que colocam dois mil funcionários na rua, é impressionante. As pessoas fazem muitos discursos, e também, até mesmo em algumas de nossas unidades. Porque eu não sou representante da filosofia geral da empresa, eu sou o representante da filosofia do presidente do

conselho, posso garantir que grande parte da Inepar acredita e pratica o que defendo (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

Esse conjunto de elementos expostos acima, a partir da visão da empresa de que o principal ativo em uma empresa é o trabalhador, acrescido à forma como a Inepar se desenvolveu e cresceu, à percepção das mudanças macro-estruturais, à convicção da necessidade de se reorientar a relação capital-trabalho e à sinergia de um pequeno grupo deram origem ao programa *Quero-Quero*, programa esse que passamos na sequência a descrever.

CAPÍTULO 4 - O PROGRAMA QUERO-QUERO

4.1. INTRODUÇÃO

O Programa *Quero-Quero* que trabalha na lógica da empresa com as premissas da valorização dos trabalhadores e com a convicção da harmonia entre os interesses do capital e do trabalho, como observamos anteriormente, se originou na unidade industrial que hoje é a Siemens Metering. Foi nessa unidade que se gestou esse programa que depois será implantado em outras unidades da holding. Passamos, na seqüência, a uma descrição desse programa a partir da ótica da empresa. O nosso objetivo aqui é o de compreender a lógica que encerra o programa na visão empresarial. Para tanto, as fontes de descrição do programa são as da empresa. Portanto, num primeiro momento abstraímos de comentários para depois fazê-los.

4.2. O PROGRAMA QUERO-QUERO

A história do programa e dos elementos centrais que contém em sua origem, é contada por um ex-diretor da então empresa Inepar Eletroeletrônica, que posteriormente virá a ser a Siemens Metering.

A mudança das divisões de eletrônica, eletromecânica e de semicondutores, ou seja, a Inepar Eletroeletrônica, para a Cidade Industrial, em Curitiba, permitiu-nos colocar em prática idéias diferentes que eu e alguns diretores tínhamos e, felizmente, vieram a contar com o apoio do presidente da empresa. Essas idéias deram origem a projetos que foram reunidos em três subprogramas: comunicação, cultura e comprometimento. Juntos, eles formam um processo global hoje conhecido como programa *Quero-Quero* (ROCHA, 1998: 29).

A origem do nome.

O nome foi inspirado num pássaro brasileiro chamado *quero-quero*, também conhecido por teu-têu, espanta-boiada ou chiqueira. De coloração cinzento-clara, com detalhes pretos na cabeça, no peito, nas asas e na cauda, essa ave se caracteriza principalmente pelo esporão vermelho no encontro das asas e pelas penas longas da região posterior da cabeça. Um casal de *quero-quero* habitava os jardins da nova fábrica. Quando funcionários da Telepar foram à empresa para instalar os novos cabos de telefone, um dos pássaros ficou irritado com a presença de um estranho tão perto de seu ninho e começou a avançar contra o intruso. Como o errado era o rapaz, e não a ave, o ninho continuou no mesmo lugar, e os cabos tiveram de mudar sua trajetória. O próprio presidente foi ao local orientar os que ali estavam trabalhando (ROCHA, 1998: 30).

O principal elemento constitutivo do programa, na visão da empresa: uma nova relação entre o capital e o trabalho.

Um dia, depois do almoço, durante uma reunião informal na sala do presidente, discutiu-se a possibilidade de contratar uma consultoria para implantar os projetos para consolidação empresarial que havíamos proposto. Fui contra a idéia. Sabia que a própria equipe de colaboradores poderia fazer isso. Então alguém sugeriu que colocássemos o nome no conjunto de ações de 'Programa *Quero-Quero*'. Por ser extremamente limpo e valente, o *quero-quero* representaria com fidelidade um programa de gestão como o que imaginávamos. Além disso, a composição *quero-quero* daria o real significado dessa nova relação entre capital e trabalho, por dispor lado a lado o *quero* do empregado com o *quero* do empregador, mostrando que os desejos de ambos são similares e convergem na busca dos mesmos resultados: o sucesso profissional de cada um e o sucesso empresarial (ROCHA, 1998: 30-31).

O programa avançou rapidamente e se procurou especificar os interesses da empresa e do funcionário, o *quero* de cada um, a fim de buscar uma convergência entre esses interesses. Surge assim o *quero* da empresa e o *quero* do empregado:

QUADRO 2

O QUERO DA EMPRESA	O QUERO DO EMPREGADO
Comunicação, transparência e confiança	Comunicação, transparência e confiança
Produtividade crescente	Perspectiva crescente
Qualidade total	Qualidade de vida
Faturamento crescente	Remuneração crescente
Novos produtos	Novos desafios
Soluções para os clientes	Soluções para a vida
Crescimento como empresa	Crescimento como ser humano
Ser centro de excelência	Ser o melhor profissional
Desenvolvimento contínuo	Melhoria contínua
Economia crescente	Evitar retrabalho e desperdício
Satisfação da equipe	Benefícios inteligentes
Comprometimento da equipe	Comprometimento da empresa
Limpeza e organização	Limpeza e organização

Continuação....

O QUERO DA EMPRESA	O QUERO DO EMPREGADO
Participação de todos	Participação da direção
Preservar o meio-ambiente	Preservar o meio-ambiente
Satisfação do cliente externo	Satisfação do cliente interno
Ambiente familiar	Ser integrante dessa família
Motivação crescente da equipe	Sucesso crescente do empreendimento
Sentir orgulho do seu time	Ser orgulhoso da empresa
A empresa quer: saúde, sucesso e felicidade!	O empregado quer: saúde, sucesso e felicidade!

Fonte: Rocha (1998: 31-32)

O programa definiu também dez mandamentos a serem observados:

1. Não reinventar a roda; ganhar tempo.
2. Ouvir aqueles que fazem.
3. Propiciar os meios necessários para fazer.
4. Fazer coisas incomuns com pessoas comuns.
5. Atacar o maior mal que aflige as organizações: a falta de comunicação. Falar sempre a verdade.
6. Estimular a educação.
7. Propiciar aos colaboradores satisfação profissional e pessoal.
8. Criar na empresa um convívio familiar.

9. Modificar a relação capital-trabalho, provando que é possível haver confiança mútua.
10. Provar que tudo aquilo que é bom para o trabalhador também o é para a empresa, vice-versa (ROCHA, 1998: 33).

4.3 - AS IDÉIAS-FORÇAS E OS PROGRAMAS

As novas idéias do programa tomaram forma e deram origem a três subgrupos para viabilizá-lo: Comunicação, Cultura/Educação e Comprometimento. A idéia desses três subgrupos é a de criar os mecanismos – programas concretos - para que o *quero* de ambas as partes se manifeste e crie a inovação na relação entre o capital e o trabalho, onde o objetivo maior é que, no cotidiano da organização, tudo flua melhor, criando um ambiente de satisfação geral.

4.3.1. A comunicação

O primeiro ‘pé’ do tripé do Programa ‘*Quero-Quero*’ é a comunicação. A interpretação da empresa é que um dos gargalos da relação capital-trabalho se encontra na falta de mecanismos que façam fluir as informações que tornem todos conhecedores do que é a empresa, do que faz, dos seus objetivos. Comunicação que crie condições de interação e rápidas respostas a problemas que venham a surgir.

Não é mais possível que as empresas admitam pessoas que não sabem o que fazem ou não conhecem a organização em que trabalham. Por isso investimos grande esforço no planejamento de diversas formas de comunicação dentro da empresa. Na Inepar, não há como um funcionário dizer que não ficou sabendo de uma informação importante, pois onde quer que ele vá existe algum tipo de veículo comunicador. Até no banheiro. (...) Tínhamos que atacar o mal maior que aflige as organizações, a família e as pessoas: a desinformação (ROCHA, 1998: 36).

Os elementos constitutivos do 'tipo' de comunicação buscada pela empresa:

Pela importância que representa a comunicação num processo de mudança, de implantação de medidas inovadoras, sabíamos que era preciso encarar para valer esse desafio. Mas como fazer e que armas usar nessa guerra? Nosso programa necessitava de altas doses de comunicação, e daquelas bem claras, bem brasileiras, bem compreensíveis. Íamos falar de qualidade, produtividade, competitividade, sobrevivência, crescimento e perpetuidade. Tínhamos de encontrar meios e formas de comunicar o que era preciso da maneira mais inteligível possível. A mudança necessária na ultrapassada e arcaica relação entre capital e trabalho, que ainda hoje desenvolvemos no Brasil, começa pela transparência das informações. Com base nessa verdade, buscamos ações que tornassem essas duas forças, empregado e empregador, verdadeiras aliados, inclusive na conquista dos mesmos objetivos (ROCHA, 1998: 37-38).

A necessidade de se buscar meios concretos.

Precisávamos conseguir meios práticos e velozes de manter um relacionamento direto entre os trabalhadores e a direção. Assim surgiram projetos simples, adequados à cultura da empresa e à do funcionário, que atendiam a nossa necessidade de falar e sermos ouvidos (ROCHA, 1998: 38).

Os meios encontrados para tornar factíveis as premissas, anteriormente expostas pela 'fala' da empresa, foi a criação de uma série de programas. Destacamos aqui os programas colocados em execução pela empresa:

- a) **Café com o Presidente:** Trata-se de um encontro do presidente, diretoria da empresa com os funcionários. Realizado quinzenalmente, tem a duração de 2 horas. O seu objetivo é buscar a aproximação dos empregados com a alta direção da empresa. O 'café com o presidente' é realizado em forma de rodízio, de forma que todos os trabalhadores possam ao menos uma vez por semestre se reunir com o presidente e a diretoria.

A princípio a idéia ['o café com o presidente'] parecia um tanto esquisito. Algumas pessoas da diretoria não acreditavam que fosse funcionar, mas as primeiras experiências demonstraram o contrário. Nos encontros iniciais, o presidente se reunia com um grupo de cerca de vinte trabalhadores de uma área previamente definida, acompanhados do diretor. De início o presidente falava sozinho. Havia receio, insegurança. Mas depois a atividade foi se tornando uma rica fonte de interação. A quantidade de esclarecimentos e sugestões que surgem desses encontros é incomensurável e se reflete de imediato na produtividade e qualidade. Com uma nova postura, a equipe passa não só a conhecer o que está ocorrendo com os negócios da empresa em todo o mundo como também a colaborar com as ações necessárias para manter a sobrevivência da organização e proporcionar condições de crescimento contínuo (ROCHA, 1998: 39).

Para mim esse programa é o mais interessante, porque nesse contato você pode dizer o que você pensa, olhando no olho do cara, vê se é verdade, vê se é mentira (sic). Agora se primeiro você tivesse que falar com o supervisor, para depois falar com o diretor, gerente, presidente, isso não adianta. Falar que isso, três níveis, é moderno, não adianta. Eu conheço pirâmide cheia de nível hierárquico e o pessoal todo delega, e eu conheço empresa com dois níveis hierárquicos e o cara não delega nada (sic), não pode passar nada sem falar com ele (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

O relato do programa e sua repercussão é também revelado numa experiência mais recente de sua implantação, numa das unidades da holding, em Araraquara - SP.

Esse projeto que a gente está fazendo agora em Araraquara, em SP... Eu estou indo hoje à noite para lá... Veja bem, eu chego hoje lá pelas 22h da noite, mais ou menos lá pelas

1h30min da madrugada nós tomamos café-da-manhã com o 3º turno, os caras quase 'desmaiam' de surpresa. No primeiro café que nós fizemos, eles nos perguntaram quem nós éramos, eles nem sabiam quem eram os diretores. Não adianta mais ficar passando filme, eles não gravam, um exemplo disso é quando você vai ver uma novela, para você gravar quem são os personagens, é necessário que você veja essa novela sempre e não somente uma vez. Eles nem sabiam quem eram os diretores, os gerentes. Eu sempre digo, o 3º turno é o mais reconhecido e o menos lembrado, porque ninguém vai lá de madrugada. Depois é feito outro café às sete da manhã para falar com todo mundo. É impressionante a surpresa, a reação deles é extremamente positiva, porque a carência é muito grande e brutal, então a reação é rápida. O que você aprende nessa prática, se você tiver praticando na verdade esses projetos – participando –, você vai ver que a dificuldade que nós temos é única e exclusivamente com os dirigentes, gerentes. Quem não presta somos nós, os dirigentes. Porque a gente tem uma cabeça diferente, e eu até sei porque, não é que nós somos piores como seres humanos, é simplesmente porque temos um nível de formação maior e nossas cabeças são mais poluídas do que a deles, eles têm uma cabeça mais aberta e receptiva a coisas novas e à informação. O que a gente não pode negar é que no meio deles tenham também aqueles que não querem nada (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

Entretanto, o caráter do programa do 'café com o presidente' é bem explicitado através de outra afirmação:

Esse café não é um espaço para você reclamar, pedir alguma coisa, é para você fazer sugestões, como, por exemplo, sobre o transporte. Coisas bárbaras aconteciam e que foram sugeridas nesses cafés e, muitas vezes são coisas que se resolvem no mesmo dia. Tem gente que pergunta porque a gente não anota o nome do cara que faz a sugestão, mas não precisa porque ele vai logo ver o resultado, apesar dele ver e a gente não dar o retorno direto. Tem que dar o retorno direto, sim! 'Tá vendo aquela tua sugestão, é o 'perueiro' que está levando vocês em quinze minutos, em vez de um ônibus em duas e duas horas' (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

- b) **Café com Áreas de Eficácia** - São encontros de coordenadores de áreas de produção (suprimento, produção) com seus funcionários, nos quais se promove a discussão de questões pertinentes aos setores. A realização é quinzenal, com duração de 2 horas e segue a dinâmica do programa 'café

com o presidente', onde todos são instados a falarem sobre eventuais problemas relacionados à produção, como também sugestões. Esse também é o momento de se desfazer mal-entendidos, esclarecer boatos e fofocas.

A gente se reúne toda semana, às vezes de quinze em quinze dias para tirar dúvidas, esclarecer algumas curiosidades... Saber das fofocas... 'É verdade que vai haver corte? A produção caiu'?... 'Não, não vai ter corte nenhum...' A gente explica até pra não ficar nenhum zum-zum... 'Escutei dizer que vai ter um plano de redução de benefícios', sabe esses 'chutes' que aparecem... Aí, eu mesmo vou e tiro as dúvidas, porque eu sou o cara que não vou mentir para eles, porque eu sou transparente. É a filosofia também ser transparente com todas as pessoas... Então a pessoa confia... A gente sempre está junto com eles para resolver os problemas. Algum problema que deu lá no painel, a gente chama a manutenção... O operador fala 'olha eu acho que o problema é o seguinte... Notei que o painel não funciona quando pisca tal luz... É uma reunião de troca de informações (Entrevista - Gerente da linha de produção, 2002).

- c) Café com os Gerentes - Todas as sextas-feiras, funcionários do nível gerencial e de coordenação tomam o seu café matinal com o presidente da empresa. O café traduz-se num momento de diálogo, onde se trocam idéias e experiências relativas à semana que passou e traçam-se as coordenadas para a próxima semana.
- d) Visita de Familiares – Trata-se de um programa de visita de familiares dos funcionários à fábrica para conhecer suas instalações e a montagem dos produtos. A família agenda sua visita e, no dia combinado, um táxi vai buscá-la e a leva para a empresa. Lá é recebida por alguém da diretoria, geralmente vê um filme sobre a empresa, e depois visita a fábrica junto com o familiar. Posteriormente a família é convidada para almoçar. Após o almoço o táxi a leva de volta para casa.

Acreditamos ser de extrema importância para nossos colaboradores o conhecimento que a família tem a respeito de seu trabalho. Não importa se quem está trabalhando é o pai, a mãe, o filho ou o neto, quando os familiares conhecem o seu trabalho e entendem o que ele faz, há mudanças no relacionamento. Passam a compreendê-lo melhor e a apoiar quando necessário. O resultado dessa atividade é muito positivo. Numerosas vezes ouvimos dos trabalhadores, sobretudo das mulheres, que o relacionamento em casa tinha melhorado depois que os parentes visitaram seu local de trabalho. As mulheres eram mais valorizadas pelos maridos e filhos. O sentimento era de orgulho (ROCHA, 1998: 41).

Afirmção essa corroborada por funcionários, parceiros e parceiras de funcionários da empresa.

Eu gostei muito de conhecer onde meu marido trabalha, achei interessante né, sempre imaginei como é que seria a fábrica e de repente pude ir lá e conhecer. Foi muito bom. (Entrevista - Depoimento de uma mulher de funcionário).

- e) **Palavra do Presidente – É um programa trimestral onde o diretor da empresa comunica a todos os funcionários o desempenho da empresa.**

Pensando em aproximar cada vez mais a alta direção da Inepar e a poderosa força dos trabalhadores, instituímos a 'Palavra do Presidente'. A cada três meses o presidente apresenta de maneira simples e objetiva a situação da empresa, inclusive enfatizando receitas e despesas e esclarecendo os pontos mais significativos. É incrível como as empresas esquecem o valor da presença e do diálogo do presidente ou do chefe com seus colaboradores. Há empresas em que o pessoal jamais teve um contato com o patrão. Este por sua vez, não se dispõe a descer do trono para falar com os trabalhadores, esquecendo-se que todos juntos mantêm a empresa de pé. Por outro lado funcionários distantes de seus superiores costumam alimentar sentimentos negativos em relação a eles (ROCHA, 1998: 43-44).

- f) **Eliminação do Cartão-ponto – Programa que aboliu o cartão-ponto, ou seja, o procedimento do registro diário de entrada e saída dos funcionários. Nesta nova política, o funcionário adentra ao local de trabalho sem precisar consignar sua entrada.**

A Inepar preferiu dar crédito à comunicação e deixar que o pessoal e as chefias se entendessem quanto à frequência ao trabalho. Cada responsável por área específica controla seu pessoal, e obviamente é mais fácil monitorar a minoria que falta do que a maioria que comparece. Esse é um projeto da área de comunicação, pois obriga que cada chefia converse com os seus subordinados, conhecendo-lhes os problemas, ajudando-os e orientando-os a administrarem seus horários (ROCHA, 1998: 45).

- g) Informativo no Banheiro – Diz respeito à fixação de uma pequena caixa de acrílico presa atrás da porta dos boxes dos vasos sanitários para a inserção de folhetos com informações a respeito da empresa.

Informativos diversos são colocados no banheiro. São textos simplificados sobre qualidade de vida, saúde, produtividade, mudanças administrativas, entre outros e até mesmo quem não gosta de ler acaba lendo (ROCHA, 1998: 46).

- h) Identificação Legível – É um programa que estabelece o nome com o qual o funcionário quer ser identificado em seu crachá. O funcionário é chamado pelo nome ou pelo apelido que escolher.

Esse é outro projeto que, apesar de simples, adicionou um novo comportamento à equipe. Geralmente o crachá que as pessoas usam no trabalho não serve para identificação, e muito menos para comunicação. Fotografias antigas, dados desnecessários e as letras pequenas, ilegíveis, são os motivos que levam essa identificação ao total esquecimento, quanto não à desconfiança e descomprometimento. Crachás magnéticos ou com códigos de barras são excelentes para aumentar os custos operacionais e descomprometer a equipe. Mais interessante que a fotografia é olhar o 'original' que a está carregando. Melhor do que tentar ler todo o nome de batismo é conhecer a pessoa pelo que ela quer ser chamada (ROCHA, 1998: 48).

- i) Rádio Irradiação – Trata-se de um programa de rádio interno à empresa que objetiva a comunicação de informações gerais sobre a mesma. Já foi chamado de rádio peão e hoje é rádio irradiação. A 'rádio' é escutada em toda a fábrica e entra no ar três vezes ao dia (7h40min, 15h15min e 17h30min) ou

quando houver notícias extraordinárias. As informações comunicam o desempenho, vencimento de concorrências, encomendas solicitadas, visitas eventuais, aniversariantes, mensagens etc. Os locutores são funcionários da própria empresa treinados para esta tarefa. Um dado curioso do papel da rádio é a interação dela com os funcionários do chão de fábrica quando é anunciado que a empresa ganhou alguma concorrência ou recebeu encomendas para a produção.

A rádio entra anunciando que ganhamos tal pedido de tal concessionária, tantos mil medidores, o tipo de medidor... E aí o pessoal vibra, grita, bate palmas, comemora... A gente brinca que somos a única empresa que comemora quando ficamos sabendo que iremos ter mais trabalho (Entrevista - Gerente da linha de produção, 2002).

- k) Jornal Mural - Expõe fotos, notícias e informativos relacionados à vida dos funcionários da empresa. O enfoque são as pessoas, seus costumes, suas aspirações e suas vidas.
- l) Telão – Trata-se de um telão localizado no centro do chão da fábrica. Exibe diariamente várias informações, inclusive o ritmo da produção hora a hora.
- m) Internet/Intranet – Trata-se da disposição de terminais informatizados onde todos funcionários têm acesso à Intranet e à Internet. Os terminais estão distribuídos em pontos estratégicos da empresa para facilitar a busca às informações e ao conhecimento do interesse de cada um.

4.3.2. A cultura e a educação

O segundo tripé que orienta o programa *Quero-Quero* é o da cultura e da educação. Trata-se de uma série de programas em que a empresa aposta na formação dos seus funcionários na perspectiva de uma interação maior com os seus objetivos. Apresenta também o que poderíamos chamar de programas de compensações sociais, que são extensivos à família.

No que se refere à capacitação profissional é imperativo considerar três objetivos básicos: 1 – Conhecer a história da empresa, do início à expectativa de futuro, sem deixar escapar o presente, claro. Por isso acreditamos que planejamento estratégico é para ser divulgado, e não ser escondido. 2 – Conhecer o que a empresa faz. Todo indivíduo deve saber o máximo possível das atividades de sua empresa. Ficou para trás o trabalhador que desempenhava as suas tarefas de maneira mecânica. 3 – Conhecer o que os colegas fazem. É comum que o trabalho executado por uma área seja desconhecido de outras. No entanto, sem saber o que cada equipe desenvolve é impossível ter a visão do todo, compreender as dificuldades de cada área e pensar em formas de colaboração mútua (ROCHA, 1998: 68-69).

Explicitando melhor:

Saber investir em treinamento tornou-se questão de sobrevivência para as empresas. O bom programa de treinamento é aquele que leva oxigênio à produção e vitalidade à administração. Nesse segundo subprograma, o da Cultura, nos propusemos a agir com eficácia em prol da educação, tomando medidas que incrementassem o ensino ministrado a nossos funcionários e também a seus familiares. Precisamos deixar de lado a mania de pensar que o governo fará tudo e tomará todas as providências com relação à saúde, educação, saneamento básico e tantas outras carências. Devemos parar de chamar a atenção como derrotados queixosos. As empresas já assumiram a questão da saúde de seus funcionários e também terão de assumir a educação (ROCHA, 1998: 69-70).

Programas

- a) **Praça de Leitura** – Espaço construído internamente ao chão de fábrica, onde estão disponíveis jornais e revistas, além de livros diversos para o livre acesso de todos os funcionários. Com um ambiente agradável, no centro da fábrica, a praça é também utilizada para eventos culturais, fisioterapia ocupacional preventiva, descanso e leitura.

O presidente da Inepar trouxe da Alemanha a idéia de tornar disponível para todo o pessoal a literatura técnica que chegava à diretoria. Atilano viu, numa empresa alemã, que jornais e revistas enviados a executivos e técnicos eram liberados para a leitura de trabalhadores de todas as áreas. Pensando em fazer o mesmo, fomos um pouco mais além. Construímos a Praça da Leitura, na qual uma banca para revistas e jornais ocupa o espaço central. Há toda liberdade para manuseio das publicações, o que propicia a trabalhadores de menor poder aquisitivo a oportunidade de desfrutar literatura de boa qualidade (ROCHA, 1998: 71).

- b) **Apresentação na Praça** – Trata-se de eventos culturais que ocorrem sempre na penúltima sexta-feira de cada mês, no espaço da Praça da Leitura. Diferentes grupos artísticos se apresentam no local e os próprios funcionários podem também se apresentar.

Esta hora em que o pessoal pára de trabalhar para participar do evento não é dada pela empresa, mas sim dividida entre ela e os colaboradores. Eles param trinta minutos antes do horário normal do expediente; em contrapartida, ficam trinta minutos a mais. A parceria funciona mesmo (ROCHA, 1998: 73).

- c) **Coral Tom Inepar** – Organização de coral entre os funcionários. Iniciou suas atividades em 1994.

Foi criado com o objetivo de valorizar a boa música e integrar os participantes, além é claro, de promover a arte musical entre os colaboradores. O Tom Inepar tem-se apresentado dentro

e fora da empresa, em praças públicas e em outras organizações, trazendo um acréscimo à imagem empresarial (ROCHA, 1998: 81).

- d) Probein/Bolsa de Estudo – É um dos programas mais importantes e comentados pelos funcionários da Inepar. O projeto beneficia os dependentes de funcionários, por meio de concessão de bolsa de estudos para estudantes da pré-escola até o nível superior. O benefício, que anteriormente era distribuído de acordo com o salário e o tempo de casa do funcionário, hoje equivale a 1 salário mínimo por mês por dependente, depositado mensalmente na conta do funcionário.

A empresa concede determinada verba destinada à cobertura de despesas com estudo de dependentes (que não precisam ser obrigatoriamente filhos). A manutenção do benefício prevê duas condições: a não-reprovação do estudante e a assiduidade do responsável no trabalho. Dessa forma há empenho de ambas as partes: responsáveis e dependentes. Assim, os primeiros encorajam os segundos a continuar estudando, e estes estimulam os responsáveis a ser assíduos e pontuais. Há muito filho que não deixa o pai tomar cerveja demais no final de semana só para não faltar no serviço na segunda-feira! (ROCHA, 1998: 78-79).

Outro comentário:

A bolsa de estudo, 'probein' é ganho indireto. Nós não pagamos bolsa de estudo para dependente, uma pergunta que ninguém faz, nós não pagamos bolsa de estudo para quem estuda em escola particular, nós pagamos bolsa de estudo para todo mundo, tem cara que não paga o colégio para o filho. E quanto custa o filho? Comida, roupa, material escolar etc. É colocado no salário, eu deposito direto na conta via Fundação, as empresas não podem fazer isso, as empresas tem que recolher INSS, é ganho indireto, a Fundação pode. Eu recebo doação da empresa e deposito na conta da pessoa, é legal e protegido pelo Ministério Público. É um estímulo porque antes o povo pecava e tirava o filho da escola para ajudar na renda familiar, hoje o filho ajuda na renda familiar indiretamente, estudando e tirando nota boa, por que senão perde a bolsa, se reprovar de ano (Entrevista - Dirigente da holding, 2001).

- e) PENSE - Projeto de Saúde e Ensino Especial - Desenvolvido para atender filhos de funcionários que sejam portadores de necessidades especiais, mental e/ou física. Caracteriza-se pela concessão de uma bolsa mensal, baseada num valor referência e variável conforme a faixa salarial, tempo de serviço e assiduidade do funcionário.
- f) Vale Creche e Quero Creche – Programa que concede um auxílio mensal para as despesas com educação, alimentação e vestuário aos dependentes com idade compreendida entre zero e seis anos. As funcionárias têm o direito ao benefício mesmo que os filhos não frequentem creches, e a partir da data de admissão. Na realidade, o Programa Vale Creche é mantido pela Prefeitura Municipal de Curitiba. A Siemens Metering Ltda contribui mensalmente com o valor necessário para manter 50 vagas em uma creche municipal. Para os funcionários, o benefício é repassado gratuitamente.
- g) Maternidade sem Risco – Programa com palestras informativas destinadas a gestantes funcionárias ou esposas de funcionários, realizadas uma vez por mês, no período de 2 horas e 30 minutos.
- h) Descobrindo a Informática – Funcionários já especializados na área de Informática orientam o aprendizado do Word, Excel e Internet aos demais funcionários como voluntários, nos sábados à tarde.
- i) Se comunicando em Espanhol – Programa que visa a que funcionários da área de qualidade aprendam a falar espanhol. O objetivo é possibilitar o

desenvolvimento dos profissionais envolvidos e melhorar a qualidade do atendimento a clientes. As aulas são ministradas na empresa e acontecem duas vezes por semana.

- j) Se comunicando em Inglês – Programa similar ao anterior, com o objetivo de que os funcionários aprendam a se comunicar em Inglês. O programa utiliza-se dos já formados em inglês para orientarem o aprendizado do idioma aos demais interessados.

4.3.3. O comprometimento e a motivação

Finalmente, a última linha de orientação do programa *Quero-Quero* está associada a uma série de programas que tem como objetivo criar um ambiente de comprometimento e motivação dos funcionários para com a empresa.

Toda empresa necessita do comprometimento de seus funcionários. Não basta querer que os integrantes do time 'vistam a camisa'. O segredo está no fato de eles a vestirem espontaneamente. Comprometimento não é sacrifício, é doação. E toda doação acontece primeiro no coração. Na era agrícola, os empregados trocavam com o fazendeiro seus braços e suas pernas por comida. Na era industrial, a empresa passou a absorver de seus funcionários os braços, as pernas e o cérebro, e parecia que tinha conseguido tudo. Hoje, na era da informação, os colaboradores entregam a suas empresas os braços, as pernas, o cérebro e o coração. Neste último reside o verdadeiro comprometimento (ROCHA, 1998: 91).

A busca por novas relações.

As novas relações capital-trabalho exigem novas posturas de empregado e empregador, sempre com base na confiança mútua. Verdade, credibilidade e confiança são

interdependentes, constituem o tripé de uma mesma relação produtiva. Na Inepar, a credibilidade da direção mantém a firmeza de propósitos, a união de forças produtivas, a vontade de vencer desafios e a esperança de atingir resultados. Uma relação transparente, humana e aberta gera motivação para o trabalho, pois quando a empresa mostra sua cara e seu coração (em outras palavras, o desempenho financeiro), há confiança e perspectiva de futuro para cada membro da equipe (ROCHA, 1998: 92).

No terceiro subprograma, o de Comprometimento, fixamo-nos no fato de que, mesmo com salário baixo e, muitas vezes, com tratamento mesquinho, o trabalhador brasileiro costuma comprometer-se com a empresa em que trabalha. Não há uma explicação razoável, mas ele veste a camisa do patrão. Acredito na afirmativa de que o pobre não tem raiva de ser pobre, mas sim de não ter perspectiva de melhorar de vida. O que falta nos trabalhadores em todo o mundo se encontra facilmente aqui. Basta derrubarmos as barreiras existentes entre empregado e empregador, e os resultados nos assustam. Em geral, os brasileiros exigem muito pouco para ter motivação e comprometimento, condições necessárias ao desenvolvimento, à manutenção e ao sucesso de qualquer empreendimento (ROCHA, 1998: 93).

Programas:

- a) Fábrica mais Limpa do Mundo – O programa tem como meta fazer da fábrica uma das mais limpas do mundo. Os trabalhadores da Siemens Metering usam aventais brancos que simbolizam a filosofia da limpeza e da transparência. O programa é mantido através de campanhas, informativos e palestras, onde os funcionários são estimulados a cuidar do seu ambiente de trabalho, mantendo-o sempre em condições de higiene e bem-estar. O programa da limpeza tem sido um dos principais cartões postais da empresa.

Os japoneses foram os primeiros a dizer que a base de qualquer sistema produtivo é a limpeza e a organização. Quando traçamos como meta fazer de uma de nossas unidades a fábrica mais limpa do mundo, pensamos que seria um desafio sobre-humano. Qual não foi nossa surpresa quando vimos, no dia-a-dia, que não era tão difícil assim! Promovemos entre nossos colaboradores a cultura da limpeza como condição de trabalho eficiente, e o retorno foi claro (ROCHA, 1998: 97).

Os 5-S dos japoneses constituem uma regra intuitiva e lógica, que não demanda treinamentos complicados e vazios. Por isso adotamos uma estratégia bem brasileira, inspirada nos 5-S, a qual chamamos de 5 – A Inepar. O projeto mostrou a todos que um local de trabalho limpo e organizado resulta em alta produtividade, qualidade e moral, propicia diminuição de custos e assegura as entregas conforme a data prometida. A limpeza e arrumação criaram, e criam, no pessoal um nível de exigência extra de beleza e estética, pois tudo pode estar limpo e organizado, porém feio. Percebemos que a beleza põe a mesa, sim (ROCHA, 1998: 98).

QUADRO 3

5 S	5 A INEPAR
Seiri	Apartar material desnecessário e livrar-se dele.
Seiton	Arrumar material necessário, para obter fácil acesso a ele (um lugar para cada coisa, cada coisa em seu lugar).
Seiso	Asseio total do local de trabalho e dos banheiros.
Seiketsu	Alto padrão de arrumação e organização mantido todo o tempo.
Shitsuke	Adestrar toda a equipe para manter e melhorar a ordem, por livre iniciativa.

Fonte: Rocha (1998: 99).

b) Quero-Quero Viver – Trata-se de um programa de trabalho voluntário. Os funcionários, um dia por mês, ficam liberados durante meio expediente da empresa para desenvolver um trabalho voluntário. O funcionário é remunerado normalmente, como se estivesse trabalhando na empresa. Esses funcionários têm o suporte do Serviço Social para melhor aproveitamento e desenvolvimento do trabalho.

Esta iniciativa aponta significativamente para a qualidade de vida das pessoas envolvidas, mostra-se como um caminho para a construção de uma sociedade mais humana com pessoas mais felizes e comprometidas com a vida. Em geral, os brasileiros exigem muito

pouco para ter motivação e comprometimento, condições necessárias ao desenvolvimento, à manutenção e ao sucesso de qualquer empreendimento. Já a comunidade beneficia-se com a parceria entre vontade e trabalho, pessoas e organização, empenho e humildade e, sobretudo, com as novas relações e parâmetros que surgem a cada etapa do trabalho (Boletim 'Consolidação' jul. 99, ano 02, n.7).

- c) Comissão da Alimentação – Nesse programa, os funcionários são convidados a participar da elaboração do cardápio do mês. Podem sugerir inovações e melhorias para a alimentação.
- d) Produtos da Roça - Os funcionários têm a possibilidade de comprar produtos direto do produtor, quinzenalmente. Os pedidos e a entrega dos produtos são efetuados na própria empresa com produtos de qualidade e preço acessível.
- e) Participação nos Resultados – Programa no qual a empresa distribui ações para seus funcionários de acordo com a produção efetuada. Na verdade trata-se da PLR – participação nos lucros e resultados.
- f) Participação – Programa que prevê a distribuição de ações em quantidades que variam de acordo com o tempo de casa e a avaliação do desempenho de cada funcionário, vinculado à produtividade da empresa.
- g) PAE - Programa de Assistência ao Empregado – Programa que busca auxiliar os funcionários em situações que fogem ao cotidiano da normalidade. Trata-se de um grupo de profissionais trabalhando com orientação, informação, atendimento e encaminhamento de funcionários em suas vivências de

estresse, drogadição, alcoolismo, tabagismo, distúrbios e confusões de ordem psicológica, psiquiátrica e neurológica.

- h) Alimentação/Desjejum/Lanche Estudante – Programa no qual todos os funcionários podem fazer as suas refeições no restaurante da empresa e os valores descontados em folha são de conotação simbólica.
- i) Vale Mercado – Programa em que os funcionários podem optar pelo recebimento do benefício Ticket Alimentação. O desconto em folha dá-se em diferentes percentuais, de acordo com a faixa salarial do funcionário. O restante do valor é subsidiado pela empresa.
- j) Vale Farmácia - Sempre que necessário, o funcionário pode comprar remédios junto à rede de farmácias Drogamed para posterior desconto em folha de pagamento. O convênio permite, ao funcionário, um maior prazo para pagamento dos remédios no preço à vista, já que os valores serão descontados do salário do funcionário somente no mês subsequente à compra.
- k) Transporte - A empresa contratou uma empresa especializada em transporte coletivo de pessoas, para transportar os seus funcionários, com trajetos específicos que visam maior comodidade para todos.
- l) Atendimento Social – Programa em que atendimentos sociais são feitos na empresa. Também podem acontecer em casa ou no hospital mediante as visitas realizadas pela Assistente Social. Objetiva ouvir, compreender,

orientar, encaminhar e mediar em situações alheias ao cotidiano habitual dos funcionários.

- m) Auxílios Natalidade, Casamento e Funeral – Os funcionários, cuja renda não ultrapassa o valor de cinco salários mínimos, recebem um salário da empresa em situações de casamento ou falecimento. Já, no nascimento o bebê, recebe um enxoval básico.
- n) PAMI - Plano de Assistência Médica Inepar - Caracteriza-se como plano de auto-gestão porque seu custo provém da participação dos funcionários e empresa. No fundo, trata-se de um plano de saúde.
- o) Assistência Odontológica - Agregada ao plano de benefícios de saúde, a empresa também dispõe do plano de saúde odontológica com a cooperativa Unidonto que faculta uma rede de profissionais e serviços cooperados. Dispõe de consultório interno na empresa, para funcionários, e externos para familiares e também funcionários.
- p) Programa de Bem com a Vida – Programa em que todos participam da ginástica na empresa. Na empresa existe também o circuito de bem com a vida, uma pista construída em torno da fábrica, ideal para caminhadas nos intervalos de trabalho.
- q) Homenagem por Tempo de Serviço – Anualmente, os funcionários que completam 10, 15, 20 e 25 anos de serviços prestados são homenageados

através de solenidade diferenciada, com a presença da diretoria da empresa, e recebem condecorações, presentes e viagens.

- r) Festa de Natal - Todo final de ano é comemorado com uma grande festa de natal da qual participam os funcionários e seus familiares. São distribuídos brinquedos para as crianças e sorteados brindes para os adultos. Os funcionários também recebem um presente especial, uma cesta ou kit de produtos natalinos.
- s) Serviço Bancário, Telefone Público e Correio - Para facilitar o dia-a-dia dos funcionários e evitar problemas para a empresa, foram instalados, na Praça de Leitura, telefone público, caixa de correio e um posto bancário. Dessa forma, o programa visa a que os trabalhadores economizem tempo, pois não precisam se deslocar para poder usufruir destes serviços.

4.4. COLABORADORES – UM NOVO CONCEITO OU UMA FORMA SOFISTICADA DE SEDUZIR?

Ao conjunto desse arrazoadado, ou seja, às políticas internas de comunicação, cultura e educação e o comprometimento e a motivação, acrescidos aos seus respectivos programas, está subjacente a idéia de transformar os funcionários da empresa em colaboradores da empresa. Na realidade, na Siemens Metering todos são chamados de colaboradores. Esse conceito tem como referência a ideologia da

empresa, para a qual o conflito entre trabalho e capital é superável. A empresa parte da lógica de que é possível unificar os seus interesses com os dos trabalhadores, ou seja, que é possível estabelecer uma relação onde não há mais patrão e empregado e onde todos se harmonizam na busca dos mesmos objetivos. O programa *quero-quero* seria a manifestação dessa possibilidade.

Aqui estão presentes os elementos que comentávamos anteriormente, relacionados à busca do consentimento, aspecto esse assumido explicitamente pela empresa, quando o seu dirigente e 'ideólogo' do programa *quero-quero* fala, como vimos, que hoje se trata de fazer com que "os colaboradores entreguem as suas empresas os braços, as pernas, o cérebro e o coração", e conclui "neste último reside o verdadeiro comprometimento".

Comprometimento para que? Para melhorar a performance produtiva da empresa, é evidente. Aspecto esse que não é mascarado pela empresa a partir das afirmações do tipo: "o time unido jamais será vencido". Mas no caso, a quem interessa manter o 'time unido'? E unido em torno do que? Em torno dos objetivos da empresa, é patente. Ou ainda quando se afirma "o *quero* do empregado com o *quero* do empregador, mostra que os desejos de ambos são similares e convergem na busca dos mesmos resultados: o sucesso profissional de cada um e o sucesso empresarial". Ora, novamente aqui é notório que por detrás do 'sucesso profissional' do trabalhador está o que realmente interessa, que é o 'sucesso empresarial'. Poderíamos ainda indagar: afinal o que é obter sucesso profissional? É ascender profissionalmente? Mas quantos conseguem? Mas há ainda outras pérolas, como por exemplo: "na Inepar, a credibilidade da direção mantém a firmeza de propósitos, a união de forças produtivas, a vontade de vencer desafios e a esperança de atingir

resultados”. Aqui de novo é evidente que o ‘atingir resultados’ diz respeito às metas propugnadas pela empresa.

A ‘alquimia’ continua: “mesmo com salário baixo e, muitas vezes, com tratamento mesquinho, o trabalhador brasileiro costuma comprometer-se com a empresa em que trabalha”. Impressiona a desfaçatez. Ora, se mesmo não sendo respeitado dignamente o trabalhador se compromete, imagine-se então com a oferta de uma série de benefícios. Análise essa corroborada por outra afirmação do dirigente da empresa: “em geral, os brasileiros exigem muito pouco para ter motivação e comprometimento”.

A interpretação que fazemos é que o conceito colaborador esconde uma sofisticada trama para enredar os trabalhadores aos objetivos da empresa. Não se trata aqui de desqualificar os programas: o que pretendemos mostrar é o que está sub-reptício aos reais interesses da empresa. Na seqüência, procuraremos dissecar o que denominamos de ‘feitiço da organização’.

CAPÍTULO 5 - O FEITIÇO DA ORGANIZAÇÃO

5.1. INTRODUÇÃO

Neste quinto – e último – capítulo, iremos cotejar a organização Inepar com a mudança que se processou no mundo do trabalho. Essa interpretação seguirá a seguinte ordem: inicialmente queremos ‘discutir’ se a empresa, e mais especificamente a unidade em estudo, a Siemens Metering, é tributária do modelo de produção flexível, ou seja, se realmente ela se apóia no método toyotista de organização do trabalho. Procuraremos também abordar se o seu padrão organizacional incorpora os principais elementos da ‘nova’ gestão do trabalho. Particularmente, nessa análise, a nossa referência teórica será o conteúdo trabalhado no capítulo 2. Mais. Queremos aferir de qual modelo de trabalho a empresa mais se aproxima, a partir do referencial teórico proposto por Salerno, tendo como alusão a Escola Sociotécnica abordada no tópico ‘O novo padrão organizacional’, no capítulo 2. O nosso objetivo aqui é apreender se há coerência entre o que a empresa sugere – relacionada a uma dinâmica de trabalho

participativo – e o que de fato ocorre no chão de fábrica. Nessa primeira abordagem ainda, mesmo que sucintamente, faremos uma breve menção ao padrão tecnológico adotado pela empresa. Essa rápida abordagem a esse aspecto, tem como objetivo perceber se a organização estudada acompanha o diapasão do feérico mundo das inovações tecnológicas.

Em seguida, partiremos para a análise do programa *Quero-Quero* a partir da fala dos trabalhadores. O objetivo aqui é cotejar se o que dizem os funcionários da empresa encontra coerência nos princípios expostos no arcabouço do programa descrito no capítulo 4, tendo presente a nova concepção da relação trabalho-capital sugerida pela organização. Trata-se aqui de perceber se a ‘fala’ da empresa corresponde à ‘fala’ dos trabalhadores, ou seja, queremos aprofundar o entendimento que os funcionários têm desse programa e se concordam que o seu *quero* é também o *quero* da empresa. Dentro dessa temática, iremos verificar ainda que papel joga o sindicato. Finalmente, faremos um contra-arresto entre o modelo de organização do trabalho e esse programa, o *Quero-Quero*, e teceremos comentários acerca da nossa interpretação sobre o que consideramos o ‘feitiço’ ou a ‘magia’ da empresa. O material que utilizaremos reiteradamente para essa análise é a pesquisa de campo que realizamos.

5.2. O MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Como observamos na introdução ao capítulo 1 uma das principais manifestações da mudança que se processa no capitalismo, nesta transição de século, se expressa no que denominamos de ‘mutação do trabalho’. São várias as

manifestações da mutação do trabalho percebidas, algumas delas já caracterizadas anteriormente no capítulo mencionado. Entretanto, uma dessas mudanças – abordada no capítulo 2 -, diz respeito à alteração do paradigma produtivo. Passamos de um modelo de organização do trabalho centrado no modelo fordista para o modelo toyotista, ou ainda, do processo de trabalho padronizado ao processo do trabalho flexível. A caracterização desses modelos, que descrevemos anteriormente, é importante, porque denota uma inflexão substancial no mundo do trabalho.

A adoção do modelo de organização do trabalho de inspiração toyotista, por parte das empresas, está associado à necessidade de ajuste à nova ordem econômica internacional. Trata-se de acompanhar a evolução dos processos produtivos que tornam a empresa competitiva, como já vimos. Nesta perspectiva, acreditamos que a Siemens Metering realizou um grande esforço para acompanhar essa nova dinâmica produtiva. Quando indagado sobre qual modelo de organização de trabalho a empresa opera sua produção, a resposta é enfática:

A empresa se inspira na filosofia toyotista, e eu digo que essa foi a mudança. Porque o que o Ford pregava? Ele pregava o que era peculiar da era industrial do seu período, a filosofia da busca pela mudança que mais o desafiava. O que Ford, Taylor pregavam? É que como eles achavam que a mão-de-obra era desqualificada, cada um fazia uma parte do processo. O cara te ensinava fazer tampinha, então você se especializava e fazia tampinha melhor do que ninguém, só que também você iria fazer tampinha o resto da vida. Isso mata qualquer ser humano. O outro só carregava de tinta, o outro só fazia a tampinha traseira e então... Eles achavam que com isso eles iriam alcançar alta produtividade, e eles estavam corretos, porque a mão-de-obra era desqualificada, cada um fazia uma parte pequenina. Porém eles não tinham visão de negócio, só tinham conhecimento do que faziam (Entrevista – Dirigente da holding, 2001).

A mudança que ocorreu na empresa:

Aqui [na empresa], era Ford, Taylor puro, mas agora já é um modelo diferente. Aqui nós tínhamos o maior estoque da história da nossa empresa. Nós inclusive por problema de sistema, de troca de software, tivemos que fazer um estoque que dificilmente alguma outra empresa conseguiria fazer, um estoque burro e incompetente. Em vez de nós pararmos a produção, compramos níveis de estoque que poderiam ter quebrado a empresa... Porque não tinha outro jeito, mas era de uma burrice total. Agora trabalhamos com um estoque bem baixo, parte dos estoques estão nos caminhões em trânsito; os almoxarifados são bem pequenos (Entrevista – Dirigente da holding, 2001).

Essa assertiva sobre a organização Siemens Metering, e a mudança no seu padrão produtivo, reiteram o caminho que a empresa percorreu para se tornar competitiva. Nesse percurso, para tornar seu processo produtivo mais flexível, um agressivo processo de terceirização foi realizado.

Nós fizemos isso [a terceirização] e não sei se alguém fez tão forte como nós. Eu fiquei dedicado três anos e meio, só fazendo terceirização, fiz cerca de dezesseis terceirizações de porte e só uma não deu certo. (...) A terceirização foi alta. Foi terceirizada a serralheria, a estamparia, pintura, preparação de superfície, usinagem, tudo, como uma montadora de automóvel (Entrevista – Dirigente da holding, 2001).

Corroborando a mudança que se processou no interior da fábrica:

Não 'fabricamos' nada. O registrador é feito fora, a base é feita fora, você deve ter... Bobina, é feito fora... Olhe, é praticamente montagem, a gente não tem a manufatura de nada (...) Houve uma mudança de filosofia. Eu fui quinta-feira numa solenidade na empresa, se falou de uma linha de montagem, onde as pessoas, cada um faz um pedaço, são células e o cara pode montar um medidor inteiro (Entrevista – Dirigente da holding, 2001).

Percebemos, a partir das conversas tidas, das entrevistas realizadas e da visita ao chão de fábrica, que é evidente a mudança do padrão produtivo e

organizacional processado na Unidade em estudo. Duas delas se destacam: a primeira relacionada ao 'enxugamento' da fábrica com as terceirizações; e a segunda, à alteração no modo de organizar o trabalho, passando-se do modelo fordista ao toyotista, como podemos perceber nas afirmações anteriores e também nos aspectos relacionados no ponto 3.6.4 do capítulo 3, quando descrevemos a forma como está organizado o processo de trabalho no chão de fábrica. Vamos retomar agora o aspecto da 'modalidade' de organização do trabalho, dado a sua relevância ao que pretendemos mostrar, ou seja, que a empresa soube se adaptar às mudanças em curso no mundo do trabalho e que esse aspecto também contribuiu para a construção de sua 'alquimia organizacional'.

Dissemos que o processo produtivo do medidor de energia elétrica é composto de três áreas: a área destinada à preparação de bobinas do medidor; a área de preparação dos registradores e a área de montagem final, precedidas pelo almoxarifado onde trabalham os 'abastecedores'; e sucedida pela linha de montagem; pelo controle de qualidade e pelo acondicionamento dos medidores. A nossa descrição foi a de que o processo de organização de trabalho se organiza a partir do conceito de celularização.

A nossa interpretação é que, no processo produtivo da Siemens Metering evidenciam-se elementos do toyotismo. Que elementos são esses? O primeiro elemento é o do método do Just-in-time associado ao método Kan-Ban. Percebemos que, o que 'coordena' o processo da montagem do medidor, é o que denominamos de processo da jusante à montante, ou seja, o controle de suprimento e estoque é dado a partir da demanda encomendada pelo mercado. A 'linha de montagem' opera com as peças suficientes para a produção de determinados lotes de medidores demandados.

Trabalhamos com o método Kan-Ban. A produção se dá em função do pedido. Na área da produção trabalhamos com o número de peças necessárias para o lote a ser fabricado. Há inventários regulares. Assim como a área de suprimento tem o seu Kan-Ban, na da área de produção também temos o nosso Kan-Ban (Entrevista - Gerente da linha de produção, 2002).

Método corroborado por outra afirmação: “Agora trabalhamos com um estoque bem baixo, parte dos estoques estão nos caminhões em trânsito, os almoxarifados são bem pequenos. Você deve ter estoque em processo na fabricação e no almoxarifado, o estoque que você tem é a soma dos dois” (Entrevista - Dirigente da Siemens Metering, 2001).

O segundo elemento que denota aspectos do toyotismo é o conceito de ‘fábrica mínima’, como já observamos e comentamos, a partir do processo de terceirização. O terceiro elemento diz respeito ao modelo de ‘celularização’ da produção. Estão entranhados a esse modo de organizar a produção, elementos constitutivos do toyotismo, ou seja, a auto-ativação vinculada à autonomia. Esses conceitos significam que, ao invés de se proceder à destruição dos saberes operários, como fazia o fordismo, a via japonesa, o toyotismo, avança pela desespecialização dos profissionais para transformá-los não em operários parcelares, mas em plurioperadores, em profissionais polivalentes e em trabalhadores multifuncionais.

Um quarto elemento do modelo toyotista que diz respeito à organização do trabalho, refere-se ao controle de qualidade que é feito pelo próprio trabalhador. Comentávamos que cada etapa de montagem do medidor é realizada por uma célula, no caso um trabalhador. Na sua célula, o trabalhador chancela o seu trabalho, ou seja, ele carimba com seu registro pessoal o que acabou de fazer. Esse procedimento permite, mais à frente, no controle de qualidade, a verificação em caso

de problema, em que célula o mesmo ocorreu. Essa modalidade é típica do toyotismo, - a transferência ao trabalhador, em cada posto de trabalho, do controle de qualidade do que faz. Associado a esse aspecto, há ainda um quinto elemento: a limpeza da banca de trabalho é de responsabilidade do operador que nela trabalha. Sua obrigação é entregá-la limpa ao operador que irá substituí-lo. Não é gratuito que nessa empresa os trabalhadores trabalhem com guarda-pós brancos, símbolos da limpeza procurada e exigida. Sobre isso referimos o tópico 4.3.3 - O comprometimento e a motivação, capítulo 4; particularmente o programa 'a fábrica mais limpa do mundo' e a adoção do programa dos '5S'.

Há ainda um sexto elemento, caro ao toyotismo, presente na organização em questão. Esse elemento diz respeito a um outro aspecto da subsunção do trabalhador no processo produtivo, ou seja, a captura da subjetividade do trabalhador e o seu consentimento com o ritmo das tarefas impostas. Esse aspecto, abordado na fundamentação teórica no capítulo 2, tópico 2.6 da dissertação, a alquimia organizacional, a busca do consentimento, veremos com mais atenção, posteriormente.

A nossa conclusão, portanto, é a de que a organização Siemens Metering incorporou elementos do toyotismo. A incorporação dos métodos de trabalho próprio ao toyotismo permitiram também uma alteração do padrão organizacional da empresa. Queremos, entretanto, no momento, tecer breves comentários ao processo de trabalho da organização em estudo.

5.3 - COMENTANDO O PROCESSO PRODUTIVO. UMA ABORDAGEM CRÍTICA

Embora os elementos constitutivos do toyotismo no modelo de organização do trabalho da organização em questão sejam evidentes, também é notório que o modelo adotado pela empresa pode ser compreendido como um 'toyotismo capenga'⁴⁷. Essa afirmação decorre da mistura dos métodos toyotistas aos fordistas. O mais claro deles é a esteira rolante. No modelo de organização do trabalho da empresa estudada, a esteira rolante exerce papel fundamental. Ela dita os ritmos de produção para os trabalhadores, subseqüentes ao processo produtivo. A segunda e a terceira partes da operação da montagem do medidor são impostas pela esteira rolante. Ora, esse procedimento é típico do método fordista. Ao trabalhador, que está na segunda etapa da montagem do medidor, é compulsoriamente exigido seguir o ritmo imposto pela esteira, sob o risco de precisar interromper a produção caso acumule diante de si os medidores em fase de montagem. O mesmo processo vale para os trabalhadores que estão na terceira etapa do processo de montagem do medidor.

Outro elemento perceptível do fordismo, no processo produtivo, é a repetição intensa de tarefas. Há aqui um sutil deslocamento de tarefas que anteriormente eram realizadas parceladamente e agora foram reunidas em uma célula. Temos aqui, portanto, a execução de um conjunto de tarefas realizadas por um só trabalhador que anteriormente eram realizadas separadamente por diferentes trabalhadores. Destaque-se ainda que as tarefas aqui realizadas são monocórdicas. Trata-se sempre das mesmas operações levadas à exaustão.

⁴⁷ . José Ricardo Taulle fala em 'Fordismo capenga'. Utilizando essa sua expressão, falamos em 'Toyotismo capenga'

Entretanto, os aspectos mais subsumidos do trabalho neste modelo de organização do trabalho, que mistura fordismo e toyotismo, são dois, e fundamentais, para uma primeira e importante conclusão. O primeiro deles, diz respeito ao sutil ritmo de produção que é transferido aos trabalhadores e, o segundo, ao controle de qualidade que é exercido pelos mesmos. Vejamos esses dois aspectos mais detidamente.

Já comentamos que a produção é organizada em células. A cada célula corresponde um trabalhador. E a essa célula equivale uma completitude de tarefas. As células, na 'linha de montagem' do medidor, ficam face-a-face, ou seja, na primeira etapa de montagem funcionam simultaneamente oito células, o que corresponde a quatro trabalhadores frente a outros quatro trabalhadores, isto é, quatro células frente a outras quatro células. As etapas posteriores da montagem do medidor seguem também essa lógica. O que 'divide' uma célula da outra, o face-a-face, é a esteira rolante. Essa forma de organização das células, em nossa interpretação, não é gratuita. Ora, se eu trabalho em uma célula e, na minha frente, a dois metros de distância, outro colega trabalha em sua célula, e se a nós dois são sugeridas as mesmas tarefas, ou seja, a montagem da primeira etapa do medidor, é evidente que eu, em minha célula, sou estimulado a seguir o ritmo do meu colega que está à minha frente e vice-versa. O que queremos afirmar, é que há um sutil controle do ritmo de produção que é dado pelas células face-a-face. Apesar das mesmas não interagirem, há uma coação no ritmo da produção. Não é comum que uma célula produza dois medidores em cinco minutos e a outra produza apenas um. Pelo contrário, há uma 'rivalidade' sutil que é dada pelo fato de que cada célula procura acompanhar o ritmo da outra. Essa forma de organização das células é ainda mais ardilosa se considerarmos, o que não é improvável, que os trabalhadores

mais eficientes, mais ágeis e pernósticos, no afã de sua função, acabem ditando o ritmo para os outros. Temos assim um círculo virtuoso para o aumento da produtividade que é 'puxado' por uns e, compulsoriamente, seguido pelos outros.

Há outro elemento que corrobora essa interpretação. Trata-se da existência de um telão pendurado no alto do chão de fábrica e visível por todos os trabalhadores da linha de produção. O telão informa, de hora em hora, o ritmo da produção.

O telão informa quanto se produziu por dia. Às 8h os líderes vão lá e digitam 'das 6h da manhã até agora produzimos tantos medidores... Dá tanto por cento da produção da meta de 100% de hoje...' Porque na área produtiva a gente controla a produção de hora em hora, ou seja, o que produzimos das 6h às 7h; das 7h às 8h... Então se a produção está num ritmo de 100%, então a gente sabe se está fabricando normal, se continuar assim a gente atinge a produção com tranquilidade... Se houver uma parada então o telão informa: linha parada por falta de tal peça... (Entrevista - Gerente da linha de produção, 2002).

Podemos concluir, portanto, que o ritmo da produção não exige a presença de uma espécie de supervisor de linha de produção que fique vigilante ao trabalho dos funcionários. O ritmo de produção é dado pelos próprios trabalhadores em função da forma como são expostas as células de produção.

O outro aspecto que queremos destacar, pertinente à transferência da responsabilidade da produção aos trabalhadores, diz respeito ao controle de qualidade. Cada célula após a conclusão da montagem do medidor em sua etapa do processo produtivo chancela o que acabou de fazer, no caso, o que acabou de montar. Essa chancela é uma espécie de carimbo que identifica o trabalhador ao seu trabalho, à sua operação de montagem.

Anteriormente na linha de montagem seriada, cada operador tinha uma operação na montagem, cada um colocava uma determinada peça. A partir do momento em que colocamos a produção em célula, o medidor passou a ser montado praticamente

integralmente na própria célula. Dessa forma o trabalhador não tem como culpar o outro operador que esse montou errado. Hoje desde o início da montagem é ele quem monta. Ele só coloca na esteira transportadora a hora que a fase do seu medidor está pronto e carimbado, cada um após a conclusão de sua montagem unitária 'carimba' o medidor, ou seja, coloca sua marca pessoal. Dessa forma qualquer problema na montagem, o montador é passível de identificação (Entrevista - Gerente da linha de produção, 2002).

Ora, estamos diante de uma clara e evidente responsabilização do trabalhador pelo seu trabalho. Novamente não há necessidade de um supervisor que fique inspecionando o que o funcionário faz. A forma de controle é mais sutil. O trabalhador sabe que, se no lote aleatório de verificação de qualidade um medidor de energia for refutado por algum problema logo se identificará o responsável pelo erro. Logo, todos precisam estar atentos para não serem culpabilizados posteriormente.

Mas há ainda outras formas sutis de transferência de responsabilização da produção e controle da mesma que são repassadas aos trabalhadores. Além das duas anteriores, que julgamos as mais importantes, há outras nuances perceptíveis. Uma delas diz respeito à extinção do cartão-ponto. Tida como medida inovadora, e apreciada pelos trabalhadores, ela exige uma contrapartida: um grau mais elevado de comprometimento com a empresa e com os colegas. Vejamos como isso se desenvolve:

As pessoas vêm de ônibus para a empresa, o ônibus é obrigado a chegar no horário... Chega no horário, as pessoas vão tomar café e às 6h da manhã que é a hora que começa o primeiro turno, cada um está no seu 'posto', não é preciso ficar correndo atrás de ninguém, mas o próprio líder dá uma passada e vê quem não chegou; quem não chegou, não veio no ônibus. Chegou atrasado é anotado o número da matrícula na portaria. Mas os nossos colaboradores são tão honestos que quando chega atrasado ele avisa 'olha estou chegando agora, perdi o ônibus' (sic), então é feita uma anotação de absenteísmo onde anota o horário que chegou...

(sic). Deveria chegar às 6h e chegou às 6h 20min, então ele perde 20 min pela honestidade dele. Mas é claro que os nossos líderes também vêem que eles não estão na linha... 'Cadê o cara da célula 1, cadê o cara da calibração'; tudo isso é visto dentro da linha e não tem prejuízo nenhum, porque o coringa substitui. Também se o cara começar a faltar tem a avaliação que é feita pelos líderes (Entrevista - Gerente da linha de produção, 2002).

Na realidade, o que podemos perceber por este depoimento, é que a extinção do cartão-ponto não altera o controle da presença dos funcionários. É ainda mais engenhoso na medida em que transfere ao trabalhador a justificativa pela ausência. É ele que precisa procurar o departamento de recursos humanos e justificar o atraso. Há ainda outro aspecto que merece um breve comentário: trata-se do fato de que não há nenhum 'aviso' para o início do trabalho. Todos são responsáveis para tomarem seus lugares, seus postos de trabalho, quando do início do horário da jornada diária. Ninguém chama ninguém. Chegou o horário, cada um sabe que precisa tomar assento na sua banca de trabalho. Esse detalhe também se destaca pela responsabilização e sugere ao trabalhador um senso de disciplina sem que haja necessidade de coerção, como o apito da fábrica ou algo semelhante.

Postos, esses comentários, chegamos a uma primeira e importante conclusão. A proposição é a seguinte: em que pese o discurso participativo, a filosofia de inspiração toyotista nos métodos de produção, os mecanismos sugeridos da possibilidade de interação no processo produtivo; na realidade o modelo de organização do trabalho é extremamente rígido. Diríamos mais, há uma pseudo-imagem de intervenção na dinâmica do trabalho que, na realidade, não existe. O que ocorre é de fato uma captura da subjetividade do trabalhador ao modelo em funcionamento. Continuaremos abordando esse aspecto no próximo tópico.

5.4. O PADRÃO ORGANIZACIONAL APLICADO

Entendemos por padrão organizacional os elementos abordados na análise que desenvolvemos no tópico 2.5 do capítulo 2 – ‘O novo padrão organizacional’. Como destacamos neste tópico, no ‘novo’ sistema produtivo, as empresas passam por uma reestruturação que apresenta como principais características: a organização em torno do processo, não da tarefa; o fomento a uma hierarquia horizontal; o gerenciamento em equipe; as medidas de desempenho pela satisfação do cliente; a recompensa com base no desempenho da equipe; a maximização dos contatos com fornecedores e clientes; muita informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis. Portanto, uma empresa que procura a competitividade se esforça em criar projetos organizacionais inovadores que têm como objetivo uma organização mais flexível, integrada, preocupada com a inovação de sua gestão do processo de trabalho, e com o engajamento e participação dos trabalhadores.

Utilizando a literatura de Salerno (1999), citamos oito aspectos que caracterizariam um sistema organizacional realmente inovador. Interessa-nos aqui perceber que tipo de modelo organizacional de trabalho a empresa pesquisada adota. Utilizaremos, como referência para essa abordagem, a tipologia proposta por Salerno. De acordo com Salerno, a emergência de novos modelos de organização da gestão do trabalho surgiram com Escola Sociotécnica e o *‘trabalho em grupo’* é um dos aspectos centrais no corolário do chamado novo padrão organizacional. Trabalho em grupo seriam todas as modalidades de organização do trabalho dentro de uma unidade fabril que apresentam elementos que reivindicam a participação do

trabalhador. A tipologia de trabalho em grupo proposta por Salerno sugere as seguintes modalidades: 1 - grupos ao estilo Toyota; 2 - polivalência operária, células de produção; 3 – descentralização de serviços de apoio à produção; 4- grupos semi-autônomos e 5 – grupos de projeto, grupos-tarefa ou interfuncionais.

De todas essas modalidades, a que mais se aproxima de um padrão organizacional realmente inovador é a constituição do trabalho em *grupos semi-autônomos*, considerada a rigor como a única modalidade que efetivamente apresenta elementos organizacionais inovadores. Trata-se da experiência que mais se aproxima de uma verdadeira autonomia operária no processo produtivo, uma vez que as atividades desempenhadas não são planejadas externalizadamente aos executantes. Nessa modalidade, os trabalhadores têm a prerrogativa de se organizarem como acharem melhor.

Nesse modelo como dissemos há casos em que até a responsabilidade sobre o equipamento é do grupo de trabalhadores e que a programação da produção passa a ser definida pelos próprios trabalhadores. No *trabalho em grupo semi-autônomo* não há tarefas do tipo 'tempo imposto', cujo ritmo de trabalho é definido externamente como se fosse numa linha de montagem.

Ora, a empresa estudada - que reivindica uma 'revolução' na sua relação trabalho-capital -, nos levava a crer que adotasse o padrão organizacional acima referido, ou seja, o padrão organizacional do *trabalho em grupos semi-autônomo* para ser consonante ao seu discurso. Porém, essa não é a realidade. O que podemos perceber, a partir dos comentários já feitos, em relação à forma de organização do trabalho na empresa, é que a mesma adota os modelos de trabalho em grupo ao estilo clássico toyotista em junção ao trabalho em grupo centrado na ênfase a polivalência.

No primeiro modelo, tido também como ‘modelo japonês’, se percebe, como comentamos, que o mesmo não significa uma ruptura dos padrões tradicionais de se organizar o trabalho, já que as mudanças no processo produtivo são planejadas externalizadamente aos operários, ou seja, as mudanças são mais comportamentais do que estruturais. O *trabalho em grupo*, aqui, busca o engajamento operário, porém as ‘tarefas’ prescritas externalizadamente não são passíveis de alteração. Já no caso do *trabalho em grupo* centrado na ênfase à polivalência operária, ou ainda em células de produção, verifica-se como observamos, que o simples fato do operário ser polivalente, ou seja, operar mais de um procedimento, como por exemplo, mais de uma máquina, não significa necessariamente que isso se relacione a um *trabalho em grupo*. Na verdade e, na maioria das vezes, a polivalência é nada mais que uma sofisticação do trabalho individual anteriormente alocado a apenas uma tarefa. Sobre a organização do trabalho através de células, vê-se uma confusão, muitas vezes entre a organização física da produção e o conceito de *trabalho em grupo*, que diz respeito à organização social do trabalho. É comum a junção entre a polivalência e o arranjo de células para alavancar a produtividade. Esse dois comentários que fizemos se apóiam em Salerno (1999).

É exatamente essa a nossa apreensão do padrão organizacional que a Siemens Metering adota. Explicitando melhor, longe da empresa adotar como padrão organizacional o *trabalho em grupo semi-autônomo*, como se poderia esperar em função do discurso que realiza, o discurso da participação e de ‘time’, a mesma adota um padrão organizacional, em que pesem as medidas ditas inovadoras, conservador. Conservador porque não há efetivamente espaço para a intervenção dos trabalhadores no processo produtivo. O mesmo já está dado, pré-concebido e definido.

É interessante destacar, entretanto, que a empresa procura um padrão organizacional horizontal. A hierarquia sugerida pela organização é a seguinte: trabalhadores do chão de fábrica; os 'Coringas' (funcionários polivalentes que têm a função de substituir os trabalhadores que eventualmente vão ao banheiro, que faltam, ou por outros motivos - dois Coringas para cada linha de produção); o 'Líder' (que coordena toda a linha de produção) e o Coordenador Administrativo Técnico, que na realidade se trata de um gerente geral da linha de produção. É sem dúvida uma proposta de horizontalidade. Essa horizontalidade, porém, não significa maior interação e autonomia. Pelo contrário, essas funções são bem definidas. Mais. Quem define os Líderes e Coringas é o gerente geral da linha de produção. É a ele que cabe a indicação. Não há democracia nessas indicações hierárquicas.

Reafirmamos, portanto, o caráter ortodoxo de organização do trabalho da empresa. Ora, poderíamos afirmar que isso não é nenhuma novidade. O padrão e a regra são essas na maioria das organizações fabris. Mas, esperávamos mais da organização em estudo, em função do seu 'discurso' participativo. Mas, por que então os trabalhadores adoram trabalhar na empresa? Por que criaram um grau de pertença fantástico em relação à organização? Não se trata de um paradoxo em função do que vimos expondo? Esse aspecto trataremos mais a frente, e do seu contra-arresto à conclusão que chegamos anteriormente, produziremos uma nova conclusão. Conclusão essa, definitiva – esperamos - da nossa interpretação relacionado ao processo de organização do trabalho na organização. Antes, porém, vamos destacar o padrão tecnológico adotado pela empresa e a visão que os trabalhadores têm da mesma forjada, a partir do programa *Quero-Quero*.

5.5. O PADRÃO TECNOLÓGICO APLICADO

A nossa percepção, desde o começo, foi a de que a organização Inepar soube se associar às transformações em curso no capitalismo, na transição de século que se vive, particularmente no que concerne às mudanças relacionadas ao mundo do trabalho. Uma dessas substanciais mudanças diz respeito à alteração do paradigma produtivo ocasionado pela revolução tecnológica. Aspecto esse abordado por nós no capítulo 1. Acreditamos, e estamos convencidos de que a organização em estudo está conectada a grande transformação que se operou no modelo produtivo nos últimos anos. Mais. Avaliamos que a organização incorporou a revolução informacional ao seu *modus faciendi*. Será que essa avaliação corresponde realmente à unidade em estudo? Que padrão tecnológico adota a empresa? É tributária da segunda revolução industrial ou da revolução tecnológica? Procuremos responder estas questões.

A primeira constatação importante é que a Siemens Metering, é uma 'montadora'. No caso, uma montadora de medidores de energia elétrica. Esse aspecto não é irrelevante, uma vez que por se tratar de uma montadora, a empresa é apenas receptora das peças que monta. Logo, poderíamos afirmar que as inovações tecnológicas associadas à produção dos medidores está, portanto, associada aos que produzem as peças: as empresas terceirizadas. De fato, uma visita ao chão de fábrica não permite, à primeira vista, uma apreensão da capacidade de inovação tecnológica da empresa. A 'linha de montagem' é aparentemente simples e não há ferramentaria sofisticada. Não há exteriormente informatização das máquinas ou a incorporação da chamada micro-eletrônica. Não

percebemos Novas Tecnologias de Informação (NTI), ou ainda as 'novas máquinas ferramentas' como o comando numérico computadorizado (CNC), controladores lógicos programáveis (CLP), robótica, CAD/CAM etc, até mesmo porque o processo de montagem dispensa esse tipo de máquinas. Porém é enganoso considerar que a empresa não desenvolve e incorpora inovação tecnológica em seu processo produtivo.

Lembremos que a Inepar é, pioneiramente, uma empresa inventiva no que se refere aos serviços que começou a prestar, ainda quando se chamava, em 1953, Enco - Engenharia e Comércio. Tratava-se de uma empresa vinculada à área de prestação de serviços e de engenharia elétrica e à elaboração de projetos e realização de instalações elétricas e hidráulicas industriais, bem como à construção de redes de distribuição, linhas de transmissão e subestações. Para o seu tempo, isso significava inventividade e criatividade nas soluções exigidas. Lembremos também que a empresa estabelece como sua visão "ser uma organização preparada em recursos humanos e tecnológicos, capaz de oferecer soluções inteligentes em produtos e serviços para infra-estrutura, e excelência na atuação como concessionária em serviços na área de energia e telecomunicações. Assegurar através da qualidade e da credibilidade de nossa marca, a satisfação de clientes e agregação de valor aos acionistas".

Portanto, a aparente inexistência de agregação tecnológica não corresponde à realidade; ainda mais se considerarmos que o medidor de energia elétrica desenvolvido pela empresa é de sua propriedade intelectual, atuando como subsidiária aos terceirizados no que diz respeito às peças que produzem para a empresa mãe. No caso da Siemens Metering, esse aspecto é evidente, uma vez que próprios funcionários da empresa foram estimulados a se tornarem terceiros com o

apoio e aporte da Inepar. Entra aqui o treinamento e subsidiariedade no conhecimento e desenvolvimento tecnológica dos componentes do medidor.

Entretanto, o fato mais notório do investimento tecnológico que a empresa faz, está relacionado ao lançamento do seu último medidor de energia elétrica. Esse medidor, batizado como Medidor Eletrônico Residencial Polifásico ZMD, recebeu volumosos investimentos, e é definido da seguinte forma:

Primeiro projeto genuinamente brasileiro a ser fabricado em grande escala aqui no Brasil e desenvolvido para atender às necessidades tecnológicas e econômicas nacionais, chegou para estabelecer um novo marco na linha de produtos para a medição de energia residencial em nosso país. Detentor de alta tecnologia, inclusive com um exclusivo chip de medição patenteado pela Siemens, o medidor ZMD representa o estado da arte em medidores eletrônicos e já sairá de fábrica com as seguintes características de série: Medição das energias ativa e reativa e tarifação diferenciada para até quatro postos horários com comando através de entrada de controle externo ou através de relógio interno, permitindo inclusive upgrades futuros para os opcionais que serão disponibilizados em breve. Enfim, um novo produto de longa vida e multifuncionalidade, com preço compatível com a realidade brasileira (www.inepar.com.br)

Outro aspecto que denota preocupação com as inovações tecnológicas está associado às parcerias que a empresa realiza com empresas transnacionais. A Siemens Metering é um exemplo disso. Trata-se de uma Joint venture da Inepar com a empresa alemã Siemens. É prática da empresa estabelecer parcerias denominadas de globais e tecnológicas. No primeiro caso, são parcerias do tipo joint venture, no segundo, são parcerias para desenvolvimento de produtos. A interpretação possível é que a empresa busca, com sofreguidão, não se distanciar da exigência do mercado que é o de renovação constante do *mix* produtivo, sob o risco de ficar para trás e perder competitividade. Para isso são importantes as 'associações', para se plugar com quem tem capacidade e recursos tecnológicos

para a constante inovação. Concluímos, portanto, que se trata de uma empresa atenta aos novos tempos da revolução tecnológica.

5.6. A EMPRESA A PARTIR DOS TRABALHADORES

Analisaremos agora a compreensão que os trabalhadores tem da empresa e do programa *quero-quero*.

5.6.1 - O programa '*Quero-Quero*'. Recuperando sua proposta

Já expusemos a origem do programa '*quero-quero*', as premissas que fundamentam sua constituição e os programas que fazem parte do mesmo.

A fundamentação teórica do programa se assenta em uma tese: a possibilidade da compatibilidade, ou ainda, a harmonia entre os interesses do capital e do trabalho. Os propugnadores desse programa estão convictos de que essa tese é exeqüível e, portanto, para torná-la factível criou-se o programa '*quero-quero*'. O programa – como vimos – se assenta no tripé: Comunicação, Cultura/Educação e Comprometimento. Para cada uma dessas 'áreas' constituíram-se diversos programas. O objetivo, com esses programas, é a busca da satisfação para todos (empregador e empregado). No caso da empresa: o vislumbre de um funcionário comprometido, leal aos objetivos da empresa, disciplinado em suas tarefas,

compromissado com a produtividade e a qualidade e com o grau de pertença a uma família: a família inepariana. No caso dos funcionários: a convicção de que o seu zelo pela empresa é recompensado financeiramente e que trabalham numa empresa diferenciada, onde sua palavra é respeitada e levada em consideração. Dessa conjugação de interesses surge então a harmonia entre o capital e o trabalho e todos, *a priori*, ganham. É mister destacar que os funcionários são chamados de colaboradores. Ou seja, para a empresa não há empregados ou funcionários, todos são colaboradores.

Nos interessa aqui apreender se realmente essa é a apreensão dos trabalhadores. Se de fato se sentem colaboradores, se incorporaram as propostas da empresa de que formam um 'time' e onde o '*quero*' de cada um é possível de ser conjugado. Para tanto, utilizamos uma pesquisa de campo através de entrevistas não diretivas com funcionários de chão de fábrica e de questionários aplicados. Foram realizadas junto aos funcionários de chão de fábrica 12 entrevistas não diretivas e aplicados questionários a outros 11 trabalhadores, também do 'chão de fábrica'. Condensamos aqui uma síntese da 'fala' dos trabalhadores. Não necessariamente estão compilados todos os elementos de todas as entrevistas e questionários.

5.6. 2 - A 'fala' dos trabalhadores

Passamos a expor a opinião dos trabalhadores, tendo como referência principal – porém não única - o programa '*quero-quero*'. As entrevistas e o questionário⁴⁸, invariavelmente, abordaram as seguintes questões:

- 1) Relacionado ao processo produtivo, quais são os aspectos, as questões em que, na sua opinião, a empresa mais insiste;
- 2) Para você, o que significa ser 'colaborador'?
- 3) Do programa '*quero-quero*' qual é o que você mais gosta e por quê?
- 4) Os aspectos – relacionados à empresa - que mais gosta.

Evidentemente que, para cada entrevista, e para cada questão abordada, foi feita uma introdução. Outras questões ainda foram abordadas dependendo do curso da entrevista. Apresentamos o resultado da pesquisa de campo em tabelas, para facilitar a leitura.

⁴⁸ - Sempre quando houver transcrição de 'fala', utilizaremos a seguinte nomenclatura: E - significa entrevista. Q - significa questionário. A nomenclatura está logo após os depoimentos. Essa diferenciação é importante, como veremos.

Questão 1

Aspectos em que a empresa mais insiste, relacionados ao processo produtivo

Respostas a questionários aplicados

TABELA 2.A

Depoimento Funcionário	ASPECTOS EM QUE A EMPRESA MAIS INSISTE RELACIONADOS AO PROCESSO PRODUTIVO.	TEMPO DE EMPRESA
A	"Qualidade, motivação e limpeza".	7,5 anos
B	"Qualidade, produtividade, limpeza".	7 anos
C	"Limpeza, qualidade, comprometimento".	8 anos
D	"Qualidade, trabalho em equipe, comprometimento".	7 anos
E	"Qualidade, produtividade, limpeza".	15 anos
F	"Produtividade, trabalho em equipe, comprometimento".	9 anos
G	"Produtividade, comprometimento, estudo".	7,5 anos
H	"Trabalho em equipe, motivação, qualidade".	6 anos
I	"Qualidade, estudo, limpeza".	4 anos
J	"Produtividade, motivação, limpeza".	7 anos
K	"Qualidade, produtividade, trabalho em equipe".	7,5 anos
L	"Qualidade, comprometimento, produtividade".	8 anos
M	"Qualidade, motivação, trabalho em equipe".	12 anos
N	"Criatividade, trabalho em equipe, comprometimento".	13 anos
O	"Qualidade, limpeza, estudo".	8 anos
P	"Qualidade, produtividade, comprometimento".	12 anos
Q	"Qualidade, motivação, trabalho em equipe".	8 anos
R	"Qualidade, comunicação, comprometimento".	5 anos
S	"Qualidade, produtividade, Comprometimento".	4,5 anos
T	"Motivação, produtividade, comprometimento".	6 anos
U	"Limpeza, trabalho em equipe, qualidade".	5 anos
V	"Motivação, trabalho em equipe, comprometimento".	7 anos
X	"Qualidade, comprometimento, motivação".	6 anos

Para as respostas a esse questionário aplicado foram sugeridos os seguintes aspectos em ordem alfabética: Comprometimento; Comunicação; Constante Treinamento; Criatividade; Estudo; Limpeza; Motivação; Produtividade; Qualidade; Trabalho em equipe. Essas questões são palavras chaves, conceitos reiteradamente comentados pela empresa em seu material e falas. Foi solicitado a cada trabalhador, trabalhadora, que indicasse apenas três. Os aspectos mais citados: qualidade (com dezessete citações); comprometimento (com doze citações); produtividade (com nove citações); trabalho em equipe (com oito citações); motivação (com sete citações); limpeza (com seis citações) estudo (com três citações) e criatividade e comunicação (com uma citação).

Questão 2

O significado do conceito colaborador⁴⁹

Respostas a entrevistas (E) e questionários (Q)

TABELA 3. B

Funcionário	O SIGNIFICADO DO CONCEITO COLABORADOR	Tempo de empresa
A	Quando eles precisam, a gente colabora e quando a gente precisa deles eles colaboram com a gente, tipo assim... Se tem algum problema, essas coisas (E).	7,5 anos

⁴⁹ - Esta questão foi abordada de duas formas: através da entrevista onde o entrevistado era perguntado: "Para você, o que significa ser colaborador?" E através do questionário onde a pessoa era instada a responder a mesma pergunta, agora de forma escrita.

Continuação...

-
- B Eu, sinceramente, me sinto como colaborador, porque se eu 7 anos
 precisar, por exemplo, chegar mais tarde, eu não preciso
 voltar para casa, eu simplesmente chego pro encarregado,
 ele faz um 'atraso' ali [uma notificação] e eu continuo
 trabalhando normal, agora tem empresa aí, se você chega
 10min atrasado, bau...bau... A empresa é uma empresa
 diferente... o que eu posso dizer é o seguinte, eu sempre
 trabalhei em empresas pequenas e **quando eu entro numa**
empresa eu visto a camisa; então eu sinto orgulho lá fora
 de falar que eu trabalho na Siemens, na Inepar, lá é assim...
 lá tem os seguintes programas... (E)
- C Eu me sinto como colaboradora, porque **quando eu preciso** 8 anos
da empresa ela está do meu lado... Eu tive um problema de
 saúde com meu pai, precisei faltar uns dias, então falei com
 o supervisor, numa boa, depois entrei em acordo de pagar
 aqueles dias com dias de trabalho, ou então de descontar na
 folha, era uma opção minha. Então sou colaborador a partir
 do momento que tenho liberdade de escolher... Não tem
 essa de você faltou eu vou descontar do seu salário... Eu
 posso optar, 'olha eu prefiro que você desconte do meu
 salário porque eu não posso repor os dias, não... Não
 desconte do meu salário porque eu vou repor o que eu falei'.
 Então, nesse momento, eu sou uma colaboradora, e não
 aquela coisa do tem que ser assim né... Se eu precisar faltar,
 sem problema eu chego e converso, aí é que faz a diferença
 (E).
- D Eu vejo assim, eu tenho liberdade com os 'líderes', eu posso 7 anos
 chegar sem problema... Não tem nem cartão-ponto (E).
- E Colaborador é **um funcionário que trabalha contente**, que 15 anos
 colabora, que ajuda e que recebe ajuda também da
 empresa... A empresa já tem me ajudado, na parte da saúde,
 como em tudo, o que eu preciso, a empresa está aberta para
 ajudar (E).

Continuação...

-
- | | | |
|---|--|----------|
| F | É participar dos seus compromissos com a empresa para poder ser sempre reconhecido como um profissional. Eu particularmente me sinto assim, sei que sou responsável, a empresa vai reconhecer o meu trabalho , vai valorizar... Penso que ser colaborador é isso: ser responsável e ser reconhecido também (E). | 9 anos |
| G | Eu penso que é desempenhar as funções com qualidade e produtividade de acordo com as normas, as regras da empresa, sabe? (E) | 7,5 anos |
| H | Olha, eu acho que ser colaborador é procurar contribuir bem com o seu trabalho... Fazer bem o seu trabalho. Porque as vezes as pessoas querem enrolar. Eu procuro fazer bem as coisas que tenho que fazer e desse jeito eu estou colaborando, pra mim é assim (E). | 6 anos |
| I | Colaborar significa ajudar para ser ajudado . Se eu quero ser respeitado, preciso me dar o respeito, sendo sério no meu trabalho. Colaborador para mim é ver que a empresa me respeita porque percebe que sou sério naquilo que faço (E). | 4 anos |
| J | Vou dar um exemplo: outro dia a empresa precisou que a gente ficasse um pouco mais para terminar um lote de medidores. Então eu colaborei ficando... Agora se eu tenho um problema, e já aconteceu comigo, então chego e digo 'olha amanhã eu tenho um problema e vou chegar mais tarde ou preciso mesmo sair um pouco mais cedo'... E aí é eles que colaboram . Então é assim você colabora, mas também quando precisa tem a vantagem e a liberdade de chegar e falar... Pedir (E). | 7 anos |
| K | Pra mim ser colaborador é entender o que a empresa quer e pede de nós , e ao mesmo tempo, ver que a empresa não se nega a discutir e tentar te ajudar quando você têm algum problema. Eu vejo dessa forma e acho que aqui dentro as coisas funcionam assim. Sei que em outras empresas você não tem a liberdade de chegar e conversar... Aqui percebo | 7,5 anos |

Continuação..

- que posso falar sem receio, dentro do respeito, né. É assim que eu vejo (E).
- L Ser colaborador **é trabalhar com qualidade, é ser produtivo, é ser sempre comprometido com a empresa...** 8 anos
Como se fosse um time onde todos buscam o mesmo objetivo... E eu com certeza estou no mesmo barco... (E).
- M Para mim significa **participar de todas as atividades e oportunidades** que a empresa nos oferece (Q). 12 anos
- N Para mim ser colaborador é ser participativo, **vestir a camisa**, é enfim colaborar...(Q) 13 anos
- O É aquele trabalhador **que trabalha em grupo, que procura participar, dar sugestões para melhorar o ambiente, o** 8 anos
trabalho na empresa (Q).
- P Para mim é aquela pessoa que **está sempre atenta a colabora com tudo** e com todos (Q). 12 anos
- Q É **colaborar com a filosofia da empresa**, como, por exemplo, respeitar a si mesmo e ao próximo, é também atender as normas da empresa(Q). 8 anos
- R A partir do momento em que você coloca os pés dentro do portão da empresa, **tem que vestir a camisa**, ou seja, estar apto a colaborar com o que for proposto(Q). 5 anos
- S É fazer parte de um grupo unido, **onde cada pessoa dá a sua cota de comprometimento** e participação para o melhor desenvolvimento da organização(Q). 4,5 anos
- T Ser colaborador para mim é trabalhar coletivamente, **é estar atento aos objetivos da empresa**, é não enrolar, trabalhar com seriedade (Q). 6 anos
- U É estar ligado no ambiente de trabalho, **pronto para ajudar**, não fugir das responsabilidades (Q). 5 anos
- V É trabalhar em equipe com **clareza dos objetivos a serem atingidos**. Todos se ajudando, cada um dando o melhor de si, assim se atingem os objetivos e todos ganham (Q). 7 anos
- X É perceber o que a empresa espera de você e contribuir com as suas qualidades, **dando o melhor de você** para ser respeitado (Q). 6 anos

O negrito é nosso. Em cada fala procuramos destacar aspectos que revelam com mais consistência o que para cada trabalhador e, trabalhadora, é ser colaborador(a).

Questão 3

Acerca do programa '*quero-quero*', o que mais gosta e por quê?⁵⁰

Respostas a entrevistas (E) e questionários (Q)

Tabela 4.C

Funcionário	ACERCA DO PROGRAMA ' <i>QUERO-QUERO</i> ', O QUE MAIS GOSTA E POR QUÊ?	Tempo de Empresa
A	O programa que eu mais gosto é o do cardápio . A gente vai lá e escolhe o que vai comer no almoço, opina, dá a sugestão (E).	7,5 anos
B	Não vou citar um ou outro, eu gosto de todos, eu gosto muito do ' Quero crescer ', o meu filho participou desse programa, ele gostou muito... Eles fizeram um passeio para Matinhos... A empresa coordena tudo, buscam, levam... É muito legal (E).	7 anos
C	Na minha opinião, o mais importante é o plano de saúde e tem também o probein ... Pô, quem têm filho sabe como ajuda (E).	8 anos
D	Olha, pra mim todos são bons, mas o plano de saúde é bom mesmo (E).	7 anos
E	O probein ajudou muito nos estudos dos meus filhos...Você imagine que ajuda não é isso para um pai de família (E).	15 anos
F	O probein . O probein tem me ajudado muito, tanto nas despesas como nos estudos dos meus filhos (E).	9 anos
G	' Quero-Quero crescer ', beneficia os filhos dos funcionários	7,5 anos

⁵⁰ - Como da questão anterior, a resposta a essa questão se deu também através de entrevista e questionário aplicado.

- Continuação. e contribui para um melhor desenvolvimento das crianças (E).
- H Gosto de vários programas, mas o mais interessante e que me beneficia é o **probein**, particularmente no meu caso que tenho filhos que estão estudando na escola. É um ganho que eu tenho e uma tranquilidade para oferecer uma escola melhor para meus filhos. Esse é o programa que eu mais gosto (E). 6 anos
- I Dos programas... Deixa eu ver... Não sei, são muitos... Mas acho que o melhor mesmo é o **bolsa-escola**. Por quê? Ah! é um programa que te dá um salário todo mês e ajuda em casa. Mas precisa levar a sério, mas eu gosto também daquele da visita da família, do quero crescer, enfim gosto de outros também (E). 4 anos
- J Não vou citar um porque são vários e cada um tem o seu objetivo, o seu valor. Mas eu percebo que o que o pessoal gosta é do **plano de saúde** (E). 7 anos
- K Gosto muito do **vale-creche**. No meu caso, significa uma ajuda e tanto. Porque assim eu sei que tenho vaga garantida na creche pro meu filho. Não sei se não tivesse (sic) aqui eu conseguiria, por isso esse programa dá uma tranquilidade (E). 7,5 anos
- L O programa do **voluntariado**, porque é uma forma de você se sentir útil e perceber que outras pessoas, por mais simples que sejam suas ações, faz com que fiquem alegres (E). 8 anos
- M **Probein**, hoje eu tenho meu filho estudando em uma escola particular, se não fosse este benefício, ele poderia estar numa escola inferior... Eu e minha esposa podemos dar um estudo melhor para eles (Q). 12 anos
- N **Bolsa de Estudo ou probein**. Nas dificuldades que enfrentamos hoje, é muito difícil estudar ou mesmo passar numa Federal. Esse tipo de incentivo para os funcionários é muito bom (Q). 13 anos

Continuação...

Funcionário	ACERCA DO PROGRAMA 'QUERO-QUERO', O QUE MAIS GOSTA E POR QUÊ?	Tempo de Empresa
O	O programa do voluntário . Porque, além de você estar ajudando as pessoas carentes ou necessitadas, muitas vezes reclamamos de barriga cheia e não olhamos o sofrimento das pessoas (Q).	8 anos
P	Probein e Quero-Creche . Porque isto fez com que minhas filhas tivessem mais qualidade de vida e os vários cursos que minha filha fez de línguas, informática e a faculdade que está fazendo só foi possível com a ajuda do probein e do quero-creche (Q).	12 anos
Q	O quero-quero viver do voluntariado. Porque é um programa que os próprios funcionários da empresa arrecadam alimentos e fazem uma equipe para doar estes alimentos para as pessoas carentes, ou seja, as famílias humildes (Q).	8 anos
R	' Quero-Quero calor '. Porque com a ajuda de muitos colaboradores podemos ajudar muitas pessoas carentes e que sentem frio... Mas os outros programas também são muito bons (Q).	5 anos
S	Eu diria que todos são interessantes, pois demonstram que os interesses da empresa também estão ligados ao bem-estar e a uma melhor condição social dos seus funcionários (Q).	4,5 anos
T	Todos. Porque todos é muito aproveitado (sic) e muitos criativos (Q).	6 anos
U	Não vou citar um especificamente porque acho que todos têm o seu valor, mas um que eu acho excelente é o plano saúde (Q).	5 anos
V	O mais interessante é o probein , porque significa um auxílio muito grande para os que têm filhos em idade escolar (Q).	7 anos
X	Gosto de vários porque todos têm os seus objetivos, mas creio que para nós o melhor é o probein (Q).	6 anos

Relacionado ao *quero-quero*, os programas mais citados por ordem de preferência são os seguintes: Probein (com dez citações); seguido pelo plano de saúde, (quatro citações), pelo programa *quero-quero viver* ou do voluntariado (com três citações), pelo '*quero crescer*' e '*quero-creche*' (duas citações). Aparecem ainda com uma citação os programas '*cardápio*'; e '*quero-calor*'

Questão 4

Os aspectos – relacionados a empresa, ao trabalho – de que mais gosta.

Destacamos comentários a partir das entrevistas não diretivas e os aspectos a partir do questionário fechado.

Respostas a entrevistas (E) e questionários fechados (Q)

TABELA 5.D

Depoimentos colhidos em entrevista		
Funcionário	OS ASPECTOS – RELACIONADOS A EMPRESA, AO TRABALHO – DE QUE MAIS GOSTA	Tempo de Empresa
A	Eu gosto de trabalhar aqui. As pessoas falam que aqui é um paraíso (risos). As pessoas que trabalharam em outra empresa dizem que aqui é um paraíso (risos). Eu trabalhei em uma malharia, é o meu segundo emprego, aqui é bem melhor (E).	7,5 anos
B	Eu tenho uma função a cumprir, eu não tenho que falar com o encarregado e também o encarregado não precisa falar comigo, pra dizer o que tenho que fazer, então... Não tem pressão nenhuma , por isso é bom trabalhar assim, sem pressão (E).	7 anos
C	O nosso chefe é muito bacana, se você tem algum problema pode chegar e conversar com ele, então não tem essa de ele é o chefe e você é o funcionário e não ter coragem de conversar com ele... Ele está aberto para qualquer problema (E).	8 anos

Continuação...		
Funcionário	OS ASPECTOS – RELACIONADOS A EMPRESA, AO TRABALHO – DE QUE MAIS GOSTA	Tempo de Empresa
D	A relação dia-a-dia é muito boa, porque a Inepar ela prega a igualdade entre os funcionários , não nos salários, mas na..., Eu por exemplo tenho a liberdade de chegar e falar para o meu gerente e até diretor, desde que eu me anuncie, ele me recebe. A gerência é até mais fácil, porque eles ficam andando pela fábrica e você conversa com eles à vontade (E).	7 anos
E	Nós temos todos os direitos de apresentar projetos nossos , que nós acha (sic) que é para o bem da empresa, da produção, eles captam, nossa idéia... Esse é um ideal da empresa... A gente sente tranquilo de dar opinião (E).	15 anos
F	Do que eu mais gosto da empresa? Sei lá... Gosto do ambiente do trabalho , do companheirismo. Também vejo que ninguém fica pegando no teu pé, que é só você fazer direitinho o seu trabalho. Isso aí já é uma grande coisa, se sentir tranquilo. Eu me sinto bem aqui. Claro sempre tem os problemas, mas no geral é muito bom (E).	9 anos
G	Já trabalho há 8 anos na empresa e acho que o que eu mais gosto é de sentir que não tem aquela pressão . Tipo assim a qualquer momento ser despedido. Aqui não, pra sair é só se você quiser porque há um respeito muito grande. Então como as coisas estão difíceis hoje em dia já é alguma coisa (E).	7,5 anos
H	Gosto do respeito no trabalho, da liberdade de chegar e dizer uma idéia . Também das oportunidades de fazer cursos, dos programas do quero-quero (E).	6 anos
I	Eu me sinto bem na empresa. Claro que você pensa que poderia ser melhor, mas quando a gente vê outras empresas por aí, então dá pra dizer que na Inepar as coisas são melhores. É só ver os benefícios que a gente tem e também vejo que há muita camaradagem no trabalho, isso também conta muito (E).	4 anos
J	Penso que o mais importante é o coleguismo (E).	7 anos
K	O respeito entre as pessoas, a liberdade que se tem aqui dentro, os programas da empresa (E).	7,5 anos

Continuação...		
Funcionário	OS ASPECTOS – RELACIONADOS A EMPRESA, AO TRABALHO – DE QUE MAIS GOSTA	Tempo de Empresa
L	O profissionalismo como todo mundo é tratado. Cada um com seu compromisso, a sua tarefa. As atitudes de cada um contribuindo com o ambiente de respeito. Tudo isso ajuda para o trabalho e satisfação (E).	8 anos
M	Os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente e a transparência (Q).	12 anos
N	Ambiente do trabalho/companheirismo, os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente (Q).	13 anos
O	Ambiente do trabalho/companheirismo, oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente e a transparência (Q).	8 anos
P	Ambiente do trabalho/companheirismo, os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente (Q).	12 anos
Q	Os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente e a transparência (Q).	8 anos
R	Os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente e a transparência (Q).	5 anos
S	Ambiente do trabalho/companheirismo, os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente (Q).	4,5 anos
T	Ambiente do trabalho/companheirismo, os benefícios do programa <i>quero-quero</i> e a transparência (Q).	6 anos
U	Os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente e a transparência (Q).	5 anos
V	Ambiente do trabalho/companheirismo, os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente (Q).	7 anos
X	Ambiente do trabalho/companheirismo, os benefícios do programa <i>quero-quero</i> , oportunidades que a empresa proporciona, como estudar e crescer profissionalmente (Q).	6 anos

Relacionado a esta questão (os aspectos – relacionados a empresa, ao trabalho – de que mais gosta), o questionário sugeriu os seguintes aspectos em ordem alfabética: Transparência; Ambiente de trabalho/companheirismo; Oportunidades que ela proporciona – como estudar ou crescer profissionalmente; Os benefícios do programa ‘Quero-Quero’; Remuneração. A cada trabalhador, trabalhadora, foi sugestionada a citar três aspectos. Os aspectos mais citados foram: Os benefícios do programa ‘Quero-Quero’ e Oportunidades que ela proporciona – como estudar ou crescer profissionalmente (com dez citações); Ambiente de trabalho/companheirismo (com sete citações); Transparência com uma citação. Note-se que o item remuneração não obteve nenhuma indicação.

5.6.3. Onde fica o sindicato?

Para os trabalhadores, o sindicato⁵¹ tem pouca importância. Percebemos isso em afirmações do gênero: “Até agora eu não precisei, não me interessa muito” (entrevista com a trabalhadora A). Esse sentimento de indiferença ao sindicato é corroborado por todos os trabalhadores, ao menos os entrevistados, para quem a grande referência é a empresa. É ela que concede os benefícios, que se antecipa, propõe, sugere, estimula. Outra fala nesta perspectiva: “O sindicato aqui não conta muito, as coisas são resolvidas com a empresa mesmo” (entrevista com o trabalhador F). Sintomática é a ‘fala’ da empresa sobre o sindicato: “É uma relação super tranquila,

⁵¹ - O sindicato que representa os trabalhadores da Siemens Metering é o SELETROAR – Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Eletroeletrônicas. É filiado a SDS – Social Democracia Sindical. A base do sindicato é de aproximadamente 30 mil trabalhadores com uma taxa média de sindicalização de 15%. No caso da Siemens Metering, de acordo com o sindicato, 70% dos trabalhadores são sindicalizados. Essa taxa alta de sindicalização nessa unidade pode ser explicada pela política da empresa em sindicalizar os trabalhadores e também pelo fato do presidente do sindicato ser originário dessa empresa.

eles são muito inteligentes, eles têm conseguido tudo na base do amor” (Entrevista com Dirigente da Siemens Metering).

Essa relação de clima amistoso entre o sindicato e a empresa, de um lado, e da indiferença por parte dos trabalhadores para com o sindicato, por outro lado, é confirmada pelo dirigente do sindicato:

A relação que nós temos com a Inepar é boa, evidente que os conflitos sempre existem quando você lida com pessoas... Na Inepar os conflitos são resolvidos na base bem negocial, bem justa... A direção é bem aberta... Então todas as questões que envolvem conflitos nós resolvemos numa boa, sem nenhum tipo de problemas, nunca tivemos nenhum tipo de problema digamos assim mais sério, até porque a Inepar, e o caso da Siemens Metering, é uma empresa que dá bastante benefícios para o trabalhador e não tem porque sindicato chegar lá e criar problemas (Entrevista - Dirigente do sindicato: 2002).

Outra afirmação que vai na mesma linha:

Veja bem, o papel do sindicato é bem claro, é brigar pelos direitos do trabalhador (sic). Quando os direitos dos trabalhadores não são afetados não tem porque o sindicato criar problema, pelo contrário, acho que o sindicato tem que incentivar esse tipo de programas que são coisas boas para o trabalhador, desde que isso não seja complemento de salário, mas sejam de fato benefícios... É o caso da Inepar, ela tem uma boa relação com os trabalhadores e sendo uma coisa boa para os trabalhadores, não tem que criar problemas, mas até incentivar que isso ocorra mais [a política de benefícios] (Entrevista - Dirigente do sindicato: 2002).

Quando perguntado se na Siemens Metering já houve paralisação, a resposta do sindicato: “Não, greve não. Já tivemos algumas situações de levar o caminhão de som para frente da empresa, para estimular os trabalhadores para que fossem ao sindicato para conversar sobre o que a empresa propunha” (Entrevista com dirigente do sindicato: 2002).

Já a demonstração de indiferença dos trabalhadores para com o sindicato é confirmada como podemos perceber nesta afirmação: “De fato há uma certa indiferença com o sindicato, tenho essa impressão... É uma realidade... É que não existe um conflito maior com a empresa... Todas as vezes que tivemos uma reivindicação fomos atendidos” (Entrevista com dirigente do sindicato: 2002).

Sobre a relação entre o capital e o trabalho – que a empresa julga possível ser harmoniosa - a posição do sindicato é a seguinte:

Pode haver harmonia desde que as partes se entendam. Mas eu acho que uma das coisas que impede a boa relação entre capital e trabalho é o governo, porque muitas das vezes o governo interfere nesta relação... Eu acho, por exemplo, sou a favor de acabar com a CLT, acho que tem que ser livre negociação, os sindicatos têm que ser fortes para negociar, tem que ter poder para negociação. Hoje 70%, 80% dos sindicatos são sindicatos que vivem em função de taxas, de imposto sindical... Sou contra o imposto sindical, acho que o imposto sindical estimula o dirigente não ir pra frente da fábrica, não brigar pelo trabalhador. Acho que desde que os direitos básicos sejam preservados, daí para frente tanto os sindicatos patronais como os dos trabalhadores negociam livremente... Então acho que essa coisa da CLT é jurássica (Entrevista - Dirigente do sindicato: 2002).

Finalmente a posição do sindicato para o conceito ‘colaborador’ e as críticas à empresa, no caso a Siemens Metering.

Sobre o conceito ‘colaborador’:

Sou totalmente contra [esse conceito], ninguém tá lá para colaborar, tá lá para trabalhar para ganhar o seu salário, então ele não está lá para colaborar. Essa palavra me dá até ojeriza... Sou contra esse conceito colaborador. Isso aí é coisa que vieram com as multinacionais... Então isso aí é uma palavra que virou moda... Chamar o trabalhador de colaborador (Entrevista - Dirigente do sindicato: 2002).

As críticas à empresa:

Uma das críticas: todo mundo fala que o salário da Inepar é o melhor do mundo, e eu sei que não é. Eu acho que a média deveria ser pelo menos R\$ 1.200,00. Outra coisa é que a Siemens Metering não tem uma associação ali naquela planta, então os trabalhadores que querem jogar uma sinuca, bater uma bola, naquele lugar não têm ali um espaço... Uma churrasqueira... Sabe, faz lá um campo de futebol society... Então eles têm que se deslocar para outra associação em outro lugar... (Entrevista - Dirigente do sindicato: 2002).

A partir das entrevistas com os trabalhadores, com os dirigentes da empresa e com o dirigente do sindicato, a conclusão a que se chega é de que o sindicato dos trabalhadores, no caso específico da Siemens Meterings, não exerce um papel relevante. Os funcionários não recorrem ao sindicato, tampouco o sindicato tem uma presença significativa na empresa. A relação entre as partes – empresa e sindicato – se dá em um patamar amistoso e respeitável.

5.7. COMENTANDO A FALA DOS TRABALHADORES.

Comentaremos agora a pesquisa de campo realizada com os trabalhadores. Lembramos que o nosso interesse é observar o grau de pertença dos trabalhadores à empresa, verificar se a premissa da harmonia capital-trabalho se revela verdadeira, ou ainda, se os trabalhadores vêem coerência entre o que a empresa sugere e o que ocorre nas relações cotidianas. Pretendemos ainda aferir a importância dada ao programa '*quero-quero*' e a concepção do conceito

‘colaborador’. Finalmente é de nosso interesse analisar criticamente a ‘fala’ dos trabalhadores sob a perspectiva do que chamamos de ‘alquimia organizacional – a busca do consentimento’, conceitos que trabalhamos no tópico 2.6 – capítulo 2. Queremos desvelar o que está sub-reptício às falas dos trabalhadores; aquilo que se revela pelo não revelado. Passemos então as considerações a que chegamos a partir da pesquisa de campo.

Uma primeira consideração é a de que a ‘fala’ dos trabalhadores conduz a uma extraordinária representação da empresa, ao menos aparentemente. As críticas a organização inexistem ou estão veladas. Uma fala sintomática nesta perspectiva é da funcionária ‘A’ que afirma “Eu gosto de trabalhar aqui. As pessoas falam que aqui é um paraíso...”. Note-se que aqui há uma sutileza na assertiva; ao mesmo tempo em que afirma que ‘gosta de trabalhar na empresa’, diz que ‘as pessoas falam que aqui é um paraíso...’. Não é ela que afirma que aqui é um paraíso, são as pessoas que falam, ou seja, a funcionária espera ainda uma possível confirmação que de fato a empresa ‘é um paraíso’.

Porém, no conjunto, as afirmações são elogiosas em relação à empresa. As críticas são evasivas, as pessoas pensam e dizem não ver nada que mereça ser criticado, como as afirmações “Cada dia eles estão melhorando... melhorando direto, não tem crítica”. Ou ainda “No momento eu não lembro de nenhuma”. Logo, a primeira conclusão possível é que se trata de uma organização com altíssimo grau de satisfação. Esse grau de satisfação pode ser medido também pela pesquisa regular que a revista EXAME realiza. Na última pesquisa realizada⁵² (2001), a Siemens Metering ficou em 4º lugar entre as 100 empresas pesquisadas na classificação das

⁵² - Cf. Revista EXAME – As 100 melhores empresas para você trabalhar. Parte integrante da revista EXAME ed. 749 – 2001. A matéria alusiva a Siemens Metering se encontra nas p. 41-42.

‘100 Melhores Empresas para Você Trabalhar’. Entre os critérios utilizados pela revista para aferir o grau de satisfação, encontram-se a remuneração; benefícios; oportunidades de carreira e treinamento; segurança e confiança na gestão; orgulho do trabalho e da empresa; clareza e abertura de comunicação interna; camaradagem no ambiente de trabalho; responsabilidade social. Dos oito itens analisados, a empresa conseguiu o desempenho máximo em cinco quesitos.

Essa satisfação com o ambiente de trabalho percebe-se a partir do questionário aplicado no que se refere à questão número 4, ou seja, os aspectos relacionados à empresa, ao trabalho – de que os funcionários mais gostam (cf. tabela 5.D). Se a primeira consideração que chegamos é a da satisfação dos funcionários para com a empresa, a segunda, por sua vez, remete a uma problematização da primeira conclusão.

A segunda consideração que fazemos é acerca da concepção que os funcionários tem do conceito ‘colaboradores’. Não nos esqueçamos que esse conceito é chave para a empresa, no que diz respeito ao arcabouço de sua tese da possibilidade de harmonia na relação capital-trabalho. O que percebemos dos trabalhadores, quando indagados da concepção que fazem do conceito ‘colaboradores’, é uma reprodução do discurso da empresa. Vejamos as ‘falas’. Quando perguntados ‘Para você, o que é ser colaborador’ (cf. tabela 3.B), os trabalhadores, trabalhadoras afirmaram: “É participar dos compromissos com a empresa”, “Eu penso que é desempenhar as funções com qualidade e produtividade”, “Para mim ser colaborador é ser participativo, vestir a camisa”, “É aquele trabalhador que trabalha em grupo, que procura participar”, “Ser colaborador é trabalhar com qualidade, é ser produtivo, é ser sempre comprometido com a empresa...”, “É colaborar com a filosofia da empresa, tem que vestir a camisa”, “É

fazer parte de um grupo unido, onde cada pessoa dá a sua cota de comprometimento”. Ora, o que percebemos nessas ‘falas’ são também os aspectos que mais aparecem quando os trabalhadores são perguntados sobre quais aspectos a empresa mais insiste no trabalho (cf. tabela 2.A). Aqui surgem como principais questões – que a empresa insiste como importante - na opinião dos trabalhadores, os seguintes aspectos: qualidade (com dezessete citações); comprometimento (com doze citações); produtividade (com nove citações); trabalho em equipe (com oito citações); motivação (com sete citações); estudo (com três citações) e criatividade e comunicação (com uma citação).

A interpretação a que chegamos, portanto, é de que, para os trabalhadores, o significado de ‘ser colaborador’ é ser o que a empresa espera do seu trabalho. Reiterando a afirmação de outra forma: os trabalhadores vêem o conceito de colaborador como resultado daquilo que a empresa mais insiste na performance da produção.

Por outro lado, observamos que, para alguns trabalhadores, a expressão ‘colaborador’ trata-se de uma simples troca: “Quando eles precisam a gente colabora e quando a gente precisa deles eles colaboram com a gente, tipo assim...”; “Colaborador é um funcionário que trabalha contente, que colabora, que ajuda e que recebe ajuda também da empresa...”, “Eu me sinto como colaboradora, porque quando eu preciso da empresa ela está do meu lado...”. Essas afirmações estão em sua maioria vinculadas aos benefícios que esses funcionários recebem e não relacionadas a uma troca de diálogo sobre questões relacionadas à empresa. Portanto, em nosso segundo raciocínio, percebemos ao menos um problema relacionado à primeira consideração. Que problema é esse? É o fato de que, ao mesmo tempo em que se sentem satisfeitos com a empresa, repetem à exaustão o

que a empresa lhes exige no trabalho cotidiano, ou seja, qualidade, comprometimento e produtividade. Aqui sugerimos um primeiro elemento da captura da subjetividade dos trabalhadores, um primeiro aspecto do discurso do consentimento e da alquimia trabalhada pela organização. Conceitos são repetidos à exaustão e os trabalhadores incorporam em suas consciências, mentes e corações. Essa afirmação permite a conjectura de que o grau de satisfação para com a empresa pode ser induzido pelo discurso repetitivo e reiterado. Lembramos da afirmação da funcionária 'falam que trabalhar aqui é um paraíso'. Mas quem fala e fala por quê?

Uma terceira consideração – que reafirma o caráter da segunda – se refere aos aspectos que a empresa mais zela e insiste para com o ambiente do trabalho. De acordo com os trabalhadores, esses aspectos são por ordem de maior números de citações: qualidade, comprometimento; produtividade; trabalho em equipe e limpeza. Se tomarmos aqui como referência a forma como é organizado o trabalho (cf. o tópico 3.6.4 – capítulo 3), percebemos uma simetria entre os dois. O que isso significa? Significa que o 'discurso' da empresa foi incorporado pelos trabalhadores. E mais. A forma como se organiza o trabalho reforça esses aspectos e vice-versa. Há aqui um 'jogo' engenhoso, tudo leva para a mesma direção, ou seja, a performance produtiva da empresa. E note-se que os trabalhadores aceitam essa lógica quando utilizam expressões como "eu visto a camisa", "compromisso", "trabalho em grupo", "participar", "trabalhar com qualidade", "ser produtivo", "comprometimento" etc. Novamente aqui nossa interpretação leva à conclusão de que há uma sutil 'alquimia' que leva os trabalhadores a repetirem as palavras-chaves propugnadas pela empresa como o exposto no tópico 3.6.5 - capítulo 3 - e nos tópicos 4.3 do capítulo 4, sobre as premissas que orientam a filosofia da empresa.

A quarta consideração que julgamos oportuna é a que se refere ao programa ‘*quero-quero*’ tido como “a” iniciativa original da empresa e manifestação de uma nova cultura na relação trabalho-capital. De acordo com a pesquisa que realizamos junto aos funcionários e explicitadas na tabela 4.C (do programa ‘*quero-quero*’ qual é o programa que você mais gosta e por quê?), o programa mais citado entre os funcionários é o Probein (com dez citações); seguido pelo plano de saúde⁵³, (quatro citações), pelo programa *quero-quero viver* ou do voluntariado (com três citações), pelo *quero crescer* e *quero creche* (duas citações). Aparecem ainda com uma citação os programas ‘cardápio’; e ‘*quero-calor*’⁵⁴. O que se pode depreender daí é que o programa mais citado é um programa que se caracteriza como um benefício. É um programa não dialógico, na medida em que não há uma interação intra-empresa. Pode ser compreendido como um auxílio financeiro indireto. É interessante observar que o programa tido pela ‘fala’ da empresa como o mais importante, o ‘café com o presidente’, sequer é lembrado. De acordo com a ‘fala’ da empresa o ‘café com o presidente’ seria a síntese da manifestação concreta da harmonia entre o capital e o trabalho. É o momento – na visão da empresa - em que patrão e trabalhador sentam-se a mesa em igualdade de condições, ombro a ombro para conversarem, dialogarem, onde o segundo pode até mesmo criticar e sugerir. Lembremos porém que, na prática, as coisas não são bem assim. De acordo com a própria ‘fala’ da empresa o programa ‘café com presidente’ não discute salário, ou ao menos não é esse o objeto principal do programa.

(...) mas nos primeiros cafés a gente deixou o trabalhador bem à vontade, então agora eles chegam e já conversam. Esse café não é um espaço para você reclamar, pedir alguma coisa,

⁵³ - Trata-se do PAMI - Plano de Assistência Médica Inepar

⁵⁴ - Uma abordagem desses programas se encontram no Capítulo 2, Parte II do trabalho.

é para você fazer sugestões, como, por exemplo, sobre o transporte (...) (Entrevista - Dirigente da Siemens Metering, 2001).

Logo, é natural que esse programa, tido como a menina-dos-olhos do *'quero-quero'*, sequer seja mencionado. Mas não é surpresa, entretanto, que o Probein seja o mais citado, exatamente porque significa uma incorporação razoável todo mês⁵⁵ no rendimento do trabalhador. De novo nossa conclusão é a de que, por via *'torta'*, o trabalhador revela o que mais lhe interessa na relação com a empresa: o rendimento. É como se todos os programas fossem interessantes, e de fato há trabalhadores que dizem isso, porém todos eles são *'perfumaria'* próximos àqueles que lhe trazem benefício direto como o auxílio na renda e o plano de saúde. Note-se que não estamos subestimando os programas, apenas ressaltando a *'fala'* dos trabalhadores sobre os mesmos. Também é interessante perceber que o programa *'Participação'* sequer é lembrado pelos funcionários. A razão do desprestígio desse programa deve-se ao fato de que as ações são irrisórias, não acrescentam ganho real e servem muito mais como *'propaganda'* da empresa que afirma distribuir ações para seus funcionários.

Uma quinta consideração – e última – se refere ao sindicato. Para os trabalhadores, o sindicato não tem importância nenhuma, como, por exemplo, podemos perceber nesta afirmação: “Até agora eu não precisei, não me interessa muito”⁵⁶. Esse sentimento de indiferença ao sindicato é corroborado por todos os trabalhadores, ao menos os entrevistados, para quem a grande referência é a empresa. É ela que concede os benefícios, é ela que se antecipa, propõe, sugere, estimula. Sintomática é a *'fala'* do dirigente da empresa sobre o sindicato: “É uma

⁵⁵ - Um salário mínimo por dependente.

⁵⁶ - Afirmação – entrevista com funcionário B.

relação super tranquila, eles são muito inteligentes, eles têm conseguido tudo na base do amor”⁵⁷.

5.8. A MAGIA DA ORGANIZAÇÃO

A conclusão a que chegamos, a partir das considerações expostas anteriormente, é que a empresa conseguiu criar uma cultura interna à empresa. Essa cultura se refere a um sistema de ‘signos’ partilhados e mantidos por seus membros, que distingue a organização de outras organizações. Trata-se da cultura ine-pariana. Em nossa interpretação, denominamos isso como o ‘feitiço’ da organização. Os trabalhadores foram enfeitados pela organização. Esse feitiço diz respeito ao discurso levado à exaustão pela empresa que tem como palavras chaves algumas expressões. Essas expressões são: “qualidade”; “produtividade”; “comprometimento”; “criatividade”; “motivação”; “trabalho em equipe”; “a fábrica mais limpa do mundo”; “transparência”; “participação”; “comunicação”; “treinamento” etc. Ora, se reiteradamente eu repito à exaustão esses conceitos e crio mecanismos – o ‘*quero-quero*’ – para torná-los, mesmo que aparentemente factíveis, é de se esperar que em algum momento os trabalhadores passem a incorporá-los. Ainda mais porque os mesmos têm consciência de sua posição subalterna. Neste sentido, é importante destacar que a maioria dos entrevistados se refere à empresa sempre na terceira pessoa do plural. A empresa é ‘eles’. Sintomático é a fala do trabalhador que inclusive ‘muda’ de comportamento quando entra na empresa: “A partir do momento

⁵⁷ - Afirmação do Gerente da linha de produção – entrevista.

em que você coloca os pés dentro do portão da empresa, tem que vestir a camisa, ou seja, estar apto a colaborar com o que for proposto”.

Entretanto, a principal fundamentação para que afirmemos que a empresa ‘enfeitiçou’ os trabalhadores, está relacionado ao contra-arresto que fazemos do discurso da empresa, manifesta concretamente no ‘*quero-quero*’ como concretude de uma nova relação do capital-trabalho à guisa de como é organizado o processo de trabalho. Dizíamos que em que pese o discurso participativo, a filosofia de inspiração toyotista nos métodos de produção, os mecanismos sugeridos da possibilidade de interação no processo produtivo; na realidade o modelo de organização do trabalho é extremamente rígido. Diríamos mais, há uma pseudo-imagem de intervenção na dinâmica do trabalho que na realidade não existe. O que ocorre é de fato uma captura da subjetividade do trabalhador ao modelo em funcionamento. Afirmávamos ainda que a organização adota um padrão organizacional, em que pesem as medidas ditas inovadoras, conservador. Conservador porque não há efetivamente espaço para a intervenção dos trabalhadores no processo produtivo. O mesmo já está dado, pré-concebido e definido.

Temos de um lado, então, o discurso da participação, do trabalhador sujeito, comprometido, criativo e, do outro, a sujeição a um processo de trabalho organizado para extrair do trabalhador o máximo de sua produção. Um processo de trabalho que como vimos não permite interação. Ora, em nossa opinião, há aqui uma contradição: o trabalhador é estimulado a participar, é beneficiado por uma série de programas, mas naquilo que de fato mais conta que é o seu trabalho, ele é um alienado. É um trabalhador subsumido ao capital, a um processo produtivo que não se distingue de outras organizações.

Logo, a conclusão a que chegamos é de que se desenvolve na organização um 'feitiço' que seduz os trabalhadores. Esse feitiço é dado pelos programas do 'quero-quero'. A maioria deles de caráter assistencial e até mesmo paternalista e pelo reiterado discurso da participação. Naquilo que mais contaria, para realmente aferir o grau realmente inovador – ou não – da organização, ou seja, uma organização pautada pela gestão do trabalho participativa onde a definição do método e da divisão do trabalho seja prerrogativa dos trabalhadores e não apenas externalizada a eles, isso não ocorre.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo das relações de trabalho na Siemens Metering aponta para a emergência de uma nova forma de se organizar o trabalho nas empresas. Essa nova forma ainda não é hegemônica, mas podemos afirmar que ali se encontram os elementos inovadores que indicam um caminho estruturante do porvir das relações de trabalho em unidades fabris.

O modo de se organizar o trabalho, nas fábricas, foi por muito tempo tributário dos aspectos oriundos da revolução industrial. O trabalho, nessas empresas, era caracterizado por um processo padronizado sintetizado no que se denominou de fordismo. Aqui, se exigia um trabalhador especializado em sua função e a produtividade era alavancada pela somatória das performances individuais. Não se exigia, desse trabalhador, o envolvimento com o processo produtivo e tampouco eram exploradas suas aptidões intelectuais. A organização do trabalho era assumidamente verticalizada e havia uma clara hierarquização de funções e procedimentos. Os trabalhadores eram compreendidos apenas como numerários e sua relação com a empresa findava com a jornada de trabalho diária.

Essa modalidade de organização do trabalho correspondeu a determinado período histórico e contribuiu para o que se definiu como os 'anos dourados do capitalismo', fase posterior à segunda grande guerra, caracterizada pelo crescimento econômico, expansão do emprego e fortalecimento dos sindicatos. Porém, esse período se esgotou e o capitalismo, em seu contínuo processo de reestruturação,

entrou em nova fase de acumulação na esteira da globalização, fase essa, ainda mais assimétrica. Por detrás desse novo 'aproche' do capitalismo, está a revolução tecnológica que vem volatilizando o mundo do trabalho da revolução industrial.

São características da nova realidade do mundo do trabalho: a precarização, a flexibilização e o aumento do desemprego. Aos que permanecem no núcleo de dianteira do processo produtivo, a indústria é grande a metamorfose do trabalho. A nova configuração da organização do trabalho guarda ainda fortes elementos do fordismo, entretanto são evidentes as mudanças em curso. São essas evidências que denotam uma nova forma de se organizar o processo de trabalho que buscamos no estudo da Siemens Metering.

O estudo permitiu verificar e confirmar os novos aspectos da organização do trabalho em curso. É notória a mudança de paradigma produtivo. Busca-se agora uma produção flexível e o padrão organizacional se vale da escola toyotista. As características presentes neste novo modelo de organização do trabalho são a desespecialização do trabalhador, a redução da porosidade do trabalho, o trabalho integrado, a obsessão pela qualidade e o aumento exponencial da produtividade. O 'chão de fábrica' tornou-se menos assimétrico e mais horizontal.

Entretanto, a novidade maior é a criação de protocolos organizacionais que buscam um envolvimento integral do trabalhador com o processo produtivo. Agora, já não basta um trabalhador convencional que cumpra apenas sua jornada de trabalho e ponto final. O que se exige é um trabalhador que 'vista a camisa' da empresa, que a incorpore em sua vida, e a ela dedique o melhor de suas energias: físicas e intelectuais. Requer-se um trabalhador que se transforme em um colaborador, que se dispa da sua primariedade de mão-de-obra servil e sinta-se 'sócio' da empresa em que trabalha.

Acreditamos que a Siemens Metering é uma empresa emblemática nesta perspectiva. Não apenas ela acompanhou com destreza as mudanças em curso no capitalismo e a elas soube se adaptar, como é uma das pioneiras na configuração de novas relações de trabalho. A manifestação do seu pioneirismo se encontra no programa '*quero-quero*' que mais do que um mero programa de benefícios, diz respeito à construção de uma 'alquimia organizacional' e de uma cultura própria: a 'família inepariana'. Subjacente ao '*quero-quero*' está a busca pelo consentimento do trabalhador à lógica da empresa. Esse programa também é portador de uma tese subliminar, a de que não há incompatibilidade entre o capital e o trabalho. Na junção do *quero* da empresa e do *quero* do trabalhador, produz-se um *quero-quero* único que mitiga possíveis conflitos.

Essa nova modalidade de relações de trabalho incorpora ainda aspectos da captura da subjetividade operária, do lúdico e de uma nova linguagem não apenas verbal, mas inclusive corporal. A captura da subjetividade operária faz-se em pequenos detalhes: na escolha do nome para identificação no crachá, na escolha do cardápio para o almoço, na liberdade para se criar grupos de oração dentro da empresa, na visita que a família faz ao local do trabalho, no jornal que se pode encontrar no banheiro, na visita que a direção da empresa faz aos funcionários que se encontram hospitalizados, nos passeios organizados para os filhos dos trabalhadores e trabalhadoras, na ausência do cartão-ponto, no tomar café da manhã com o presidente etc. Na empresa, todos se vestem de branco, símbolo da limpeza, de ambiente esterilizado e imune à sujeira que também pode ser interpretado com ambiente livre de conflitos, de maledicência e fofocas, onde todos trabalham felizes, onde todos podem se dirigir a todos e as palavras *time* e *trabalho* em grupo se repetem à exaustão.

Entretanto, uma interpretação mais acurada revela que de fato à organização do trabalho na empresa estão sub-reptícios os aspectos da produtividade, da qualidade e do comprometimento. E aqui reside, em nossa interpretação, o que denominamos de feitiço da empresa, ou seja, a produção de um encantamento dos trabalhadores subsumidos aos interesses da organização. O feitiço está em transformar os trabalhadores em colaboradores, fazer com que os mesmos: ajam, pensem e trabalhem orientados pela lógica de que são mais do que meros funcionários e que o sucesso da empresa significa também um sucesso individual. Uma análise mais rigorosa da forma como se organiza o processo do trabalho, como procuramos demonstrar, desfaz os mitos da ativa participação dos trabalhadores como colaboradores. O que percebemos é uma total sujeição e subsunção à lógica dos interesses do capital. O instrumento coletivo de eventual contestação, como o sindicato, não existe no imaginário dos trabalhadores. Na empresa está e reside a resolução dos problemas, inclusive dos individuais. Portanto, acreditamos que a Siemens Metering é portadora de uma nova modalidade da gestão da força de trabalho, aquela em que os trabalhadores entregam aos seus patrões a sua força física, as suas mentes e os seus corações. São trabalhadores enfeitiçados.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Giovanni Alves. **O Novo (E Precário) Mundo do Trabalho**, São Paulo: Coleção Mundo do Trabalho, Ed. Boitempo, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**, São Paulo: Coleção Mundo do Trabalho, Ed. Boitempo, 2º ed. 2001.

ARBIX, Glauco.; ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). **De JK a FHC. A reinvenção dos carros**, São Paulo: Ed. Scritta, 1997.

AZNAR, Guy. **Trabalhar menos para trabalharem todos**, São Paulo: Ed. Scritta, 1995.

BATISTA, Paulo Nogueira. **Folha de São Paulo**, 15 jul 1999.

BAUMAN, Zigmunt. **Globalização. As consequências humanas**, Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2000.

BENJAMIN, César (org). **A opção brasileira**, Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 1998.

BEUAD, Michel. **Le Basculement du Monde**, Paris: Ed. La Découverte, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **Contre-feux**, Paris: Ed. Liber-Raisons D'agir, 1998.

BOURDIEU, Pierre. Le neo-libéralisme, utopie – en voie de réalisation – d'une exploitation sans limites. **Le Monde Diplomatique**, março 1998.

- CAMARGO, José Márcio (org). **Flexibilidade do Mercado de Trabalho no Brasil**, Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- CARLEIAL, Liana, VALLE, Rogério (org). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**, São Paulo: Ed. Hucitec, 1997.
- CARLEIAL, Liana. **Redes Industriais de Subcontratação**, São Paulo: Ed. Hucitec, 2001.
- CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social. Uma crônica do Salário**, Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 1998.
- CASTEL, Robert. O Fim do trabalho. Um mito desmobilizador. *Le Monde Diplomatique*, setembro, 1998, p. 24-25. *In CEPAT Informa* n. 44/1998.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**, São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.
- CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**, São Paulo: Ed. Xamã, 1996.
- CHESNAIS, François. Um programa de ruptura com o neoliberalismo. *In*: vários autores. **A Crise dos Paradigmas em Ciências Sociais e os Desafios para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 1999. p. 77-198.
- CHOSSUDOVSKY, Michel. **À Globalização da Pobreza. Impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial**, São Paulo: Ed. Moderna, 1999.
- CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**, Rio de Janeiro: Ed. Da UFRJ/Revan, 1994.
- COUTINHO, Luciano. **Folha de São Paulo**, 30 jan 2000.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**, São Paulo: Publifolha, 1999.
- DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social**, São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.
- FIORI, José Luís. **Brasil no Espaço**, Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Giovanni Alves. **O Novo (E Precário) Mundo do Trabalho**, São Paulo: Coleção Mundo do Trabalho, Ed. Boitempo, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**, São Paulo: Coleção Mundo do Trabalho, Ed. Boitempo, 2ª ed. 2001.

ARBIX, Glauco.; ZILBOVICIUS, Mauro (Orgs.). **De JK a FHC. A reinvenção dos carros**, São Paulo: Ed. Scritta, 1997.

AZNAR, Guy. **Trabalhar menos para trabalharem todos**, São Paulo: Ed. Scritta, 1995.

BATISTA, Paulo Nogueira. **Folha de São Paulo**, 15 jul 1999.

BAUMAN, Zigmunt. **Globalização. As conseqüências humanas**, Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2000.

BENJAMIN, César (org). **A opção brasileira**, Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 1998.

BEUAD, Michel. **Le Basculement du Monde**, Paris: Ed. La Découverte, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **Contre-feux**, Paris: Ed. Liber-Raisons D'agir, 1998.

BOURDIEU, Pierre. Le neo-libéralisme, utopie – en voie de réalisation – d'une exploitation sans limites. **Le Monde Diplomatique**, março 1998.

CAMARGO, José Márcio (org). **Flexibilidade do Mercado de Trabalho no Brasil**, Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1996.

CARLEIAL, Liana, VALLE, Rogério (org). **Reestruturação Produtiva e Mercado de Trabalho no Brasil**, São Paulo: Ed. Hucitec, 1997.

CARLEIAL, Liana. **Redes Industriais de Subcontratação**, São Paulo: Ed. Hucitec, 2001.

CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social. Uma crônica do Salário**, Petrópolis/RJ: Ed. Vozes, 1998.

CASTEL, Robert. O Fim do trabalho. Um mito desmobilizador. *Le Monde Diplomatique*, setembro, 1998, p. 24-25. *In CEPAT Informa* n. 44/1998.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**, São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**, São Paulo: Ed. Xamã, 1996.

CHESNAIS, François. Um programa de ruptura com o neoliberalismo. *In*: vários autores. **A Crise dos Paradigmas em Ciências Sociais e os Desafios para o Século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Contraponto, 1999. p. 77-198.

CHOSSUDOVSKY, Michel. **A Globalização da Pobreza. Impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial**, São Paulo: Ed. Moderna, 1999.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**, Rio de Janeiro: Ed. Da UFRJ/Revan, 1994.

COUTINHO, Luciano. **Folha de São Paulo**, 30 jan 2000.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**, São Paulo: Publifolha, 1999.

DUPAS, Gilberto. **Economia Global e Exclusão Social**, São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999.

FIORI, José Luís. **Brasil no Espaço**, Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.